

# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>I</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>III</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>IV</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>V</b>
<b>1 Einleitung, Problemstellung, Zielsetzung .....</b>	<b>1</b>
1.1 Ist-Situation Fuhrpark- und Gerätebestand der Stadt Klagenfurt a. Ws. ....	4
1.2 Stärken/Schwächen der Ist-Situation hinsichtlich Organisation, Nutzung und Verwaltung des Fuhr- und Geräteparks .....	5
1.3 Erkenntnisse und Zielsetzung des angedachten Veränderungsprozesses .....	8
<b>2 Budgetentwicklung der Stadt Klagenfurt am Wörthersee .....</b>	<b>11</b>
2.1 Maastricht - Budgetentwicklung von 2009 bis 2013 nach Bundesvorgaben eines standardisierten Rechnungsquerschnittes für öffentliche Haushalte ....	11
2.2 Erkenntnisse aus den Jahresrechnungen von 2009 bis 2013 .....	13
2.3 Zukünftige Haushaltsentwicklung und mögliche interne Auswirkungen .....	14
<b>3 Bereitstellung jährlicher Budgetmittel für Fuhrpark/Geräte .....</b>	<b>15</b>
3.1 Jährliche Budgetbereitstellung für Instandhaltung und Ersatzinvestitionen im Beobachtungszeitraum von 1997 bis 2013 .....	15
3.2 Erkenntnisse aus den jährlichen, stark schwankenden Budgetbereitstellungen. .....	16
<b>4 Investitionsbedürfnisse nach mittlerer wirtschaftlicher Nutzungsdauer</b>	<b>19</b>
4.1 Ermittlung der wirtschaftlichen Nutzungsdauer anhand von Historiendaten des Fuhr- und Geräteparks der Stadt Klagenfurt am Wörthersee .....	19
4.2 Ermittlung von Plan – Ersatzinvestitionen für den Zeitraum 2009 bis 2018 ....	21
4.3 Überalterung Fuhrpark/Geräte aufgrund bisheriger Budgetbereitstellungen ..	22
<b>5 Kostensenkungspotenziale durch Einrichtung mehrjährige Planungs- perioden .....</b>	<b>23</b>

5.1	Vor- und Nachteile geglätteter, mehrjähriger Planungsperioden .....	23
5.2	Einsparungspotenziale durch flexibilisierte Ersatzinvestitionen und darauf abgestimmte Instandhaltungen .....	25
<b>6</b>	<b>Implementierung eines operativen und taktisch wirkenden Fuhrparkmanagements als Kernprozess der Fuhrpark - und Gerätehaltung der Stadt Klagenfurt am Wörthersee.....</b>	<b>35</b>
6.1	Definition und Funktionen von Fuhrparkmanagement .....	36
6.2	Insourcing vs. Outsourcing von Fuhrparkmanagement .....	42
6.3	Ziele der Implementierung eines operativen und taktisch wirkenden Fuhrparkmanagements .....	42
6.4	Organisatorische Veränderungen - Kompetenzen.....	43
6.5	Berichtswesen mit Kosten – Nutzenbetrachtung als Hilfestellung für Nutzer...	45
6.6	Kostensenkungspotenziale des operativen und taktisch wirkenden Fuhrparkmanagements .....	46
<b>7</b>	<b>Zusammenfassung .....</b>	<b>49</b>
7.1	Erkenntnisse der Untersuchung im Rahmen der Diplomarbeit .....	49
7.2	Empfehlungen zu organisatorischer und funktioneller Entwicklung für die Fuhrpark- und Gerätehaltung der Stadt Klagenfurt am Wörthersee.....	52
<b>Quellenverzeichnis .....</b>		<b>VI</b>
<b>Selbstständigkeitserklärung .....</b>		<b>VIII</b>

# Abbildungsverzeichnis

**Abbildung 1:**

IST – Funktionsschema Fahrzeug-/Gerätehaltung Seite 6

**Abbildung 2:**

Investitions- und Instandhaltungsmittel 1997 bis 2013 Seite 16

**Abbildung 3:**

Mittlere Nutzungsdauer Fuhrpark u. Geräte der Stadt Klagenfurt Seite 20

**Abbildung 4:**

Jährliche IST – Ersatzinvestitionen zu PLAN – Ersatzinvestitionen Seite 22

**Abbildung 5:**

Planungszusammenhänge vorbeugender Instandhaltung Seite 24

**Abbildung 6:**

Kostenverlauf - Leichte Nutzfahrzeuge – N1 Seite 28

**Abbildung 7:**

Kostenverlauf - Schwere Nutzfahrzeuge – N3 Seite 29

**Abbildung 8:**

Kostenverlauf - Sonder-Nutzfahrzeuge Müll – N3 Seite 31

**Abbildung 9:**

SOLL – Funktionsschema Fahrzeug-/Gerätehaltung Seite 44

**Abbildung 10:**

Beispiel für standardisierten FPM – Bericht Seite 45

**Abbildung 11:**

Investitionsverlauf 2014 – 2018 mit FPM - Zielvereinbarung Seite 47

# Tabellenverzeichnis

**Tabelle 1:**

Fahrzeug- und Gerätebestand Seite 4

**Tabelle 2:**

Rechnungsquerschnitt der Stadt Klagenfurt am Wörthersee Seite 11

**Tabelle 3:**

Investitions- und Instandhaltungsmittel 1997 bis 2013 Seite 15

**Tabelle 4:**

Investitionsbedarf bzw. – Vorschau von 2009 bis 2018 Seite 21

**Tabelle 5:**

Datenauswertung – Leichte Nutzfahrzeuge – N1 Seite 27

**Tabelle 6:**

Datenauswertung – Schwere Nutzfahrzeuge – N3 Seite 29

**Tabelle 7:**

Datenauswertung – Sonder-Nutzfahrzeuge Müll – N3 Seite 31

**Tabelle 8:**

Ergebnistabelle Kostensenkungspotenzial der Instandhaltung Seite 33

**Tabelle 9:**

Jährliches Einsparungspotenzial FPM – Zielvereinbarung Seite 47

# Abkürzungsverzeichnis

<b>Afa</b>	Abschreibung pro Jahr
<b>bzw.</b>	beziehungsweise
<b>BME e.V.</b>	Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V.
<b>d.h.</b>	das heißt
<b>etc.</b>	et cetera
<b>evtl.</b>	eventuell
<b>E-Mobile</b>	Elektromobile
<b>FPM</b>	Fuhrparkmanagement
<b>i.d.R.</b>	in der Regel
<b>KFG</b>	Kraftfahrgesetz
<b>LKW</b>	Lastkraftwagen
<b>LNF</b>	Leichtes Nutzfahrzeug
<b>PKW</b>	Personenkraftwagen
<b>StVO</b>	Straßenverkehrsordnung
<b>ugs.</b>	umgangssprachlich
<b>VGR</b>	Volkswirtschaftliche Gesamtrechnung
<b>z.B.</b>	zum Beispiel



# 1 Einleitung, Problemstellung, Zielsetzung

## Einleitung:

**Die Landeshauptstadt Klagenfurt am Wörthersee ist eine Gebietskörperschaft<sup>1</sup> und Statutarstadt<sup>2</sup>.** Der Verwaltungskörper und zugleich juristische Rechtspersönlichkeit ist der Magistrat der Landeshauptstadt Klagenfurt am Wörthersee, zu dessen Aufgaben das „behördliche“ Wesen und die „privatwirtschaftlichen“ Tätigkeiten, gehören.

Die Organe der Stadt, Abteilungen und Betriebe sowie das gesamte Produktportfolio des Magistrates sind vollständig der Homepage [www.klagenfurt.at](http://www.klagenfurt.at), zu entnehmen.

Das Finanzwesen mit Rechnungswesen und Buchführung wird nach den Bestimmungen der Kameralistik<sup>3</sup> geführt, d.h. die Jahresrechnung wird nach Einnahmen / Ausgaben – Rechnung erstellt, wobei - im Unterschied zur Doppik<sup>4</sup> - keine vermögensrechtlichen Betrachtungen (z.B. Abschreibungen) berücksichtigt werden.

Der Magistrat sieht gegenwärtig eine organisatorische Unterteilung in 31 Abteilungen und Betriebe, mit ca. 1.800 Bediensteten, vor. Der **Aufgabenkatalog** ist unterteilt in

**gesetzlich geregelte/zugeordnete Aufgaben** (z.B.: Baurecht, Veranstaltungsrecht, Wasserrecht, Gewerberecht, Gesundheitswesen, Schulwesen, Meldewesen, etc.)

und **freiwillige Leistungen der Stadt** (z.B. Sport- und Freizeiteinrichtungen, Garten- und Parkanlagen, Kultur- und Tourismus, diverse Finanz- und Sachsubventionen, etc.).

Für die Ausübung der vielfältigsten Erhaltungstätigkeiten und Dienstleistungen der Stadt wird ein hoher Anteil in Form von Eigenleistungen (Mitarbeiter und Maschinen) erbracht und dafür eine Vielzahl eigener Fahrzeuge, Geräte und Maschinen eingesetzt.

## Problemstellung:

Die negative Entwicklung der Haushaltssituation und damit Reduktion verfügbarer Finanzmittel zur Aufrechterhaltung der umfassenden Aufgabenstellungen erfordert eine

---

<sup>1</sup> Juristische Person öffentlichen Rechts (B-VG i.d.g.F, gemäß Artikel 116, Abs.1)

<sup>2</sup> Landesgesetzlich erlassenes, eigenes Stadtrecht (B-VG i.d.g.F, gemäß Artikel 116, Abs.3)

<sup>3</sup> Systematische Erfassung von Einnahmen und Ausgaben im Haushaltsplan öffentlicher Körperschaften

<sup>4</sup> In Praxis am häufigsten vertretenes System des Rechnungswesens (Doppelte Buchhaltung – kurz: Doppik)

Evaluierung und Überarbeitung (Reform) des Aufgabenkataloges nach den Entscheidungskriterien der Leistbarkeit und Notwendigkeit,

- vor dem Hintergrund des Selbstverständnisses einer Landeshauptstadt,
- den Ansprüchen seiner Bürgerinnen und Bürger an ihre Stadt,
- den Rahmenbedingungen für die lokalen Wirtschaftsbetriebe (Arbeitsmarkt),
- den Freizeit, Kultur- und Bildungseinrichtungen.

Viele fachliche Empfehlungen der Vergangenheit zur nachhaltigen Gesundung der Haushaltssituation (zuletzt durch interne Finanzreformkommission 2014) wurden von der zuständigen Stadtpolitik, aufgrund mangelnder Konsensbildung, nicht umgesetzt.

Die zunehmend angespannte Finanzsituation der öffentlichen Haushalte, überlagert mit unzureichenden Reformmaßnahmen (Aufgaben- und Organisationsreform), führt zu geringeren verfügbaren Finanzmitteln und wird bei den jährlich zu erstellenden Haushaltsbudgets, beispielsweise für Ausgabenpositionen wie dies auch Fuhrpark- und Geräteinvestitionen sind, reduzierend wirksam.

Ohne Gegensteuerung führt dieser Trend zur weiteren Einschränkung von budgetären Gestaltungsspielräumen (z.B. Investitionen), betreffend Fuhrpark zu einer Überalterung des Fuhr- und Geräteparks und somit zu einer Erhöhung der strukturellen Instandhaltungsaufwendungen und in Folge zu einer Herabsetzung wirtschaftlicher Eigenleistungen.

### **Zielsetzung:**

Ich bin seit dem Jahr 2003 als Leiter der Abteilung Mechanische Werkstätte (= zentrale Werkstätte für Fuhrpark/Geräte) für die Beschaffung, Erhaltung und Ausscheidung des gesamten Fuhr- und Geräteparks der Stadt Klagenfurt (Ausnahme Berufsfeuerwehr), zuständig.

**Es sollen daher im Rahmen dieser Diplomarbeit die strukturellen Aspekte der Fuhrpark- und Gerätehaltung der Stadt Klagenfurt nach Stärken/Schwächen untersucht und geeignete Verbesserungsmaßnahmen ermittelt und bewertet werden.**

Eine „systematische“ Aufbereitung und Beurteilung der Ist/Soll - Situation hinsichtlich

- Organisation der Fuhrparknutzung – Erhaltung – Ausscheidung – Erneuerung,
- Ergebnis der letztjährigen Jahresbudget – Bereitstellungen und mögliche Verbesserung durch Planung/Zuteilung mittelfristiger Fuhrparkbedürfnisse,
- Untersuchung und Ermittlung möglicher Einsparungspotenziale durch mehrjährige Planungsperioden und darauf abgestimmte Instandhaltungsmaßnahmen,

soll die zunehmend „angespannte“ Finanzplanung der Stadt, durch „operative Maßnahmen und taktische Planung der Investitions- und Erhaltungsmittel“, unterstützen.



Information zur Marktsituation:

Bei meist privatwirtschaftlich geführten Unternehmungen mit großem „Fuhrpark“<sup>5</sup> ist „Fuhrparkmanagement“<sup>6</sup> (kurz FPM) ein gebräuchliches Instrument der Fuhrparkhaltung.

Im Bereich öffentlicher Körperschaften (Bund, Länder, Gemeinden) ist dieses Instrument der Fuhrparkhaltung noch kaum in Anwendung, denn **Fuhrparkmanagement (FPM)** erfordert

- **Kosten - Monitoring** (Lebenszykluskosten von Investitionsgütern)<sup>7</sup>,
- **Kennzahlenvergleiche** (Km/Jahr, Betriebsstunden/Jahr, leistungsbezogene Vergleichswerte wie z.B. entleerte Mülltonnen pro Tag/Monat/Jahr, etc.),
- **Zyklisches Berichtswesen an den Nutzer**,
- **Mehrjährige Planung** (übliche Betrachtung 3 bis 5 Jahre).

Ein anerkannter Fuhrpark - Experte im deutschsprachigen Raum, Dr. Hanno Blumschein von Amontis Consulting AG, D-Heidelberg, hat in seiner Studie „Alt, klapprig, teuer: Das mangelhafte Fuhrparkmanagement von Kommunen“<sup>8</sup> belegt, dass **Fuhrparkmanagement bei Kommunen nach wie vor ein Fremdwort ist.**

Dieses Studienerkenntnis kann ich vollinhaltlich unterstützen, zumal ich im Rahmen meiner 5-jährigen nebenberuflich-gewerblichen Erfahrung als Fuhrparkberater von Kommunen (**Hribar.Kommunales-Fuhrparkwesen.Betriebsberatung**, kurz: HKB.Hribar, 1997 bis 2012) festgestellt habe, dass

der **vorherrschende „kamerale Jahres-Planungsfokus“** und **„mangelndes Informations- und Datenmanagement“** hinsichtlich Lebenszyklus-Kosten und -Nutzen des Fuhr-und Geräteparks,

die **Hauptursachen für das weitreichende Fehlen transparenter und kostenorientierter Entscheidungsinstrumente**, sind.

---

<sup>5</sup> Verband markenunabhängiger Fuhrparkmanagementgesellschaften e.V. (kurz VMF, Sitz Hamburg), VMF-Begriffsstandard - Fuhrpark: *„Die Gesamtheit der Fahrzeuge eines Unternehmens oder einer speziellen Nutzergruppe im Unternehmen, Synonym von Fahrzeugflotte“*, VMF- Ausgabe 8-2-2010, S/3, erstellt aus: [www.vmf-fuhrparkmanagement.de](http://www.vmf-fuhrparkmanagement.de), verfügbar am 06.01.2015

<sup>6</sup> Vgl. ebenda: VMF-Begriffsstandard - Fuhrparkmanagement: *„Die Gesamtheit der Prozesse, Verfahren und Verwaltungsaufgaben, die direkt oder indirekt mit der Beschaffung, Nutzung und Verwertung eines oder mehrerer Fahrzeuge zusammenhängt“*, VMF- Ausgabe 8-2-2010, S/3, erstellt aus: [www.vmf-fuhrparkmanagement.de](http://www.vmf-fuhrparkmanagement.de), verfügbar am 06.01.2015

<sup>7</sup> Schweiger, Stefan: „Lebenszykluskosten optimieren“, Wiesbaden, Verlag: Gabler, 2009, S / 35-50

<sup>8</sup> Blumschein, Hanno: „Alt, klapprig, teuer: Das mangelhafte Fuhrparkmanagement von Kommunen“, In: bfp Fuhrpark + Management, Ausgabe 09/2005, S / 82-84, Schlüterische Verlagsgesellschaft m.b.H. und CoKG.

## 1.1 Ist-Situation Fuhrpark- und Gerätebestand der Stadt Klagenfurt am Wörthersee

Um die Ist-Situation hinsichtlich Fuhrpark- und Gerätebestand darzustellen, wurde eine aktuelle **Stammdaten - Auswertung aller Fahrzeuggruppen**, aus dem in Anwendung befindlichen EDV-Datenbanksystem des Magistrates Klagenfurt / Mechanische Werkstätte, erstellt und in Tabelle 1 eingearbeitet. **Die Fahrzeuge und Geräte der Berufsfeuerwehr und Freiwilligen Feuerwehr werden organisatorisch getrennt verwaltet und daher in dieser Arbeit nicht behandelt.**

<b>Fahrzeug- und Gerätebestand der Stadt Klagenfurt am Wörthersee (ohne Berufsfeuerwehr)</b>	
<b>Fahrzeug-/ Gerätegruppen (Stand 09/2014)</b>	<b>Anzahl mit/ohne Kennzeichen</b>
PKW bis 3,5to (M1)	32
Bus bis 5to (M2)	2
Bus über 5 to	2
Leichte LKW bis 3,5to (N1)	68
Mittlere LKW von 3,5 bis 12to (N2)	7
Schwere LKW ab 12to (N3)	24
Selbstfahrende Arbeitsmaschinen (Kehrmaschinen)	6
Müllsammelfahrzeuge (Trommel-/Pressmüll)	20
Kommunale Fahrzeuge (LKW, Motorkarren)	42
Arbeitsmaschinen (Walzen, Grader, Bagger, Mähtechnik, etc..)	58
Spezialfahrzeuge (Kanalspüler, Waschwägen, etc..)	15
Anhänger (leicht, mittel, schwer)	67
LOF - Zugmaschinen (Traktore, Kommunalträgerfahrzeuge)	11
<b>Gesamtbestand Fahrzeuge und Geräte</b>	<b>354</b>
<b>dazu in Verwendung</b>	
<b>Wechselaufbauten</b> (Kipper, Kräne, WD-Streuer, Pflüge, Abroller, Absetzer)	<b>201</b>

**Tabelle 1: Fahrzeug- und Gerätebestand (Stand 09/2014, Quelle: Verfasser)**

Anhand dieser Tabelle kann festgestellt werden, dass **der typische kommunale Fuhr- und Gerätepark** über eine **Vielfalt an unterschiedlichen Fahrzeug- und Gerätegruppen** verfügt – so auch in der Stadt Klagenfurt.

Hinzu kommen noch unterschiedlichste Aufbauten, wie Kräne, Winterdienst-Streugeräte, Pflüge, Abroll- und Absetzkipper, Waschaufbauten, Kanalspülaufbauten, etc., welche eine hohe technische Anforderung an die Nutzer und Erhalter, stellen.

Die Problematik liegt darin, dass es **kaum standardisierte Kennzahlensysteme für die Kombinationen kommunaler Fahrzeuge und Aufbauten** gibt, was einen direkten Vergleich zu anderen gleichartigen Fahrzeughalten erschwert.

Es können **vorerst nur Vergleichswerte der eigenen eingesetzten Fahrzeug-/Gerätegruppen gleicher Verwendungsart** ermittelt und daraus taktische Erkenntnisse, wie

**mittlere wirtschaftliche Nutzungsdauer** (Wiederbeschaffungsplanung), **Betriebsleistungen**, **Kostenentwicklung**, **Erkennen von Abweichungen**, etc. gezogen werden.

## **1.2 Stärken/Schwächen der Ist-Situation hinsichtlich Organisation, Nutzung und Verwaltung des Fuhr- und Geräteparks**

### Allgemeines zu Bedarfsplanungen und Beschaffungen im Magistrat Klagenfurt:

Der Einkauf von fachlich relevanten Dienst- und Lieferleistungen wurde aufgrund der unterschiedlichsten Aufgabenbereiche des Magistrates den jeweiligen Fachabteilungen und Betrieben dezentral zugeordnet und somit das spezifische Know-how für qualitative und quantitative Bedarfsplanungen/Entscheidungen für Beschaffungsvorgänge, zuerkannt.

**Im Jahr 2011 hat die Politik das „zentrale Beschaffungswesen als Dienststelle eingerichtet“<sup>9</sup>** und dadurch die Zuständigkeit für Bedarfserhebungen, die Beschaffung und Verwaltung diverser Verbrauchsgüter (Hausverwaltung und Telekom- sowie Postwesen), Facility Management und das neugeschaffene Funktionselement „Fuhrparkmanagement“ zusammengeführt.

**Die Zuständigkeit/Kompetenz des zentralen Beschaffungswesens hinsichtlich dezentraler Beschaffungen durch Fachabteilungen und Betriebe wurde von der Politik nicht klar abgegrenzt und es wurden auch keine Wirkungsziele definiert.**

Die Budgetplanung und Beschaffungsvorgänge werden daher weiterhin zum Großteil dezentral ausgeführt, jedoch mit informeller Abstimmung/Zustimmung des zentralen Beschaffungswesens.

**Die Aufgabenstellung/Kompetenzen des Fuhrparkmanagements wurden bis dato von der Politik inhaltlich überhaupt nicht definiert – dahingehende und funktionell sinnvolle Empfehlungen seitens der zentralen Werkstätte, nicht umgesetzt.**

Kompetenzkonflikte und Meinungsverschiedenheiten zwischen den Organisationseinheiten „Zentrale Werkstätte“ und der neuen Funktionseinheit „Fuhrparkmanagement“, sind existent.

---

<sup>9</sup> Homepage der Stadt Klagenfurt: Zuständigkeiten des zentralen Beschaffungswesens (gemäß Geschäftseinteilung des Magistrates Klagenfurt mit Erlass des Bürgermeisters), erstellt aus: [www.klagenfurt.at/rathaus-direkt/alle-abteilungen-in-kuerze/beschaffungswesen.html](http://www.klagenfurt.at/rathaus-direkt/alle-abteilungen-in-kuerze/beschaffungswesen.html), verfügbar am 06.01.2015

### Spezielle Betrachtung zur IST-Situation Fuhrpark- und Gerätewesen:

Die aktuelle Organisation der Fuhrparkbeschaffung, -erhaltung und -ausscheidung, entspricht der Organisationsreform des Magistrates Klagenfurt aus dem Jahre 1987 und wurde im Jahre 2011, um das Funktionselement Fuhrparkmanagement, erweitert.

- **Finanzabteilung** führt auf Basis der Bedarfsanforderungen die jährlichen Budgetverhandlungen. Die Zuteilung verfügbarer Mittel an die jeweiligen Abteilungen und Betriebe findet im Verhandlungswege statt.
- **Abteilungen / Betriebe** sind für Planung und Durchführung der Eigenleistungen zuständig und verfügen über Fahrzeuge / Maschinen / Geräte und Kraftfahrer / Maschinisten.
- **Zentrale (Mechanische) Werkstätte** ist für Fahrzeug-Beschaffung, -Erhaltung und -Ausscheidung, im Rahmen der technischen Kernkompetenz, zuständig.
- **Fuhrparkmanagement** derzeit ohne definierte Wirkungsziele.

Die funktionellen Zusammenhänge sind in Abbildung 1, dargestellt.

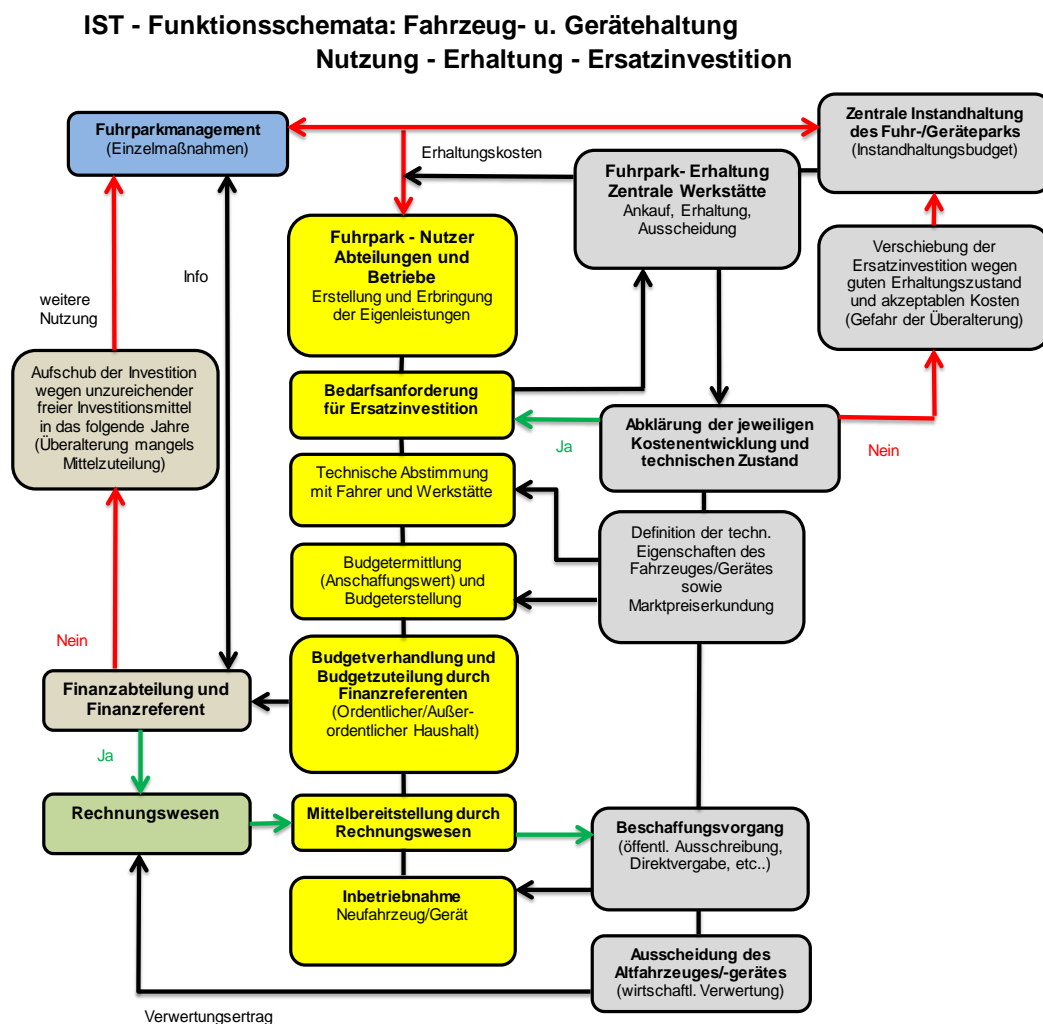


Abbildung 1: IST – Funktionsschema Fahrzeug-/Gerätehaltung (Stand 2014, Quelle: Verfasser)

**Stärken der aktuellen (dezentralen) Fuhrparkhaltung:**

**Fuhrparknutzer können** die von ihnen verwalteten und **eingesetzten Fahrzeuge / Maschinen / Geräte möglichst autonom einsetzen** und die eigenen Kraftfahrer und Maschinisten innerbetrieblich sehr flexibel einsetzen.

Die von den Betrieben und Abteilungen eingesetzten Fahrzeuge / Geräte / Maschinen sind klar diesen Organisationseinheiten zugeordnet und können **kalkulatorisch 1:1** (ohne weiteren Verwaltungsaufwand) **den jeweiligen Produkt - Kostenstellen**, wie Straßenbau, Winterdienst, Kanalbau, Müllentsorgung, etc., **zugeordnet werden**.

**Aus Sicht der Nutzer ist die gegenwärtige Situation sehr komfortabel**, werden doch die Investitionen über den „außerordentlichen Haushalt“<sup>10</sup> (Finanzierungen, Rücklagenauflösung) finanziert und die laufenden Erhaltungskosten im „ordentlichen Haushalt“<sup>11</sup> (Struktur- bzw. Kernbudget) vom „Sammelnachweisführer“<sup>12</sup> (bei Fuhrpark: Zentrale Werkstätte) verwaltet und bedeckt.

**Schwächen der aktuellen (dezentralen) Fuhrparkhaltung:**

Fuhrparknutzer führen **kaum effizienzsteigernde Einsatzplanungen von Mensch und Maschine** durch, da diese Ressourcen unvermindert und bevorzugt für eigene Bedürfnisse zur Verfügung stehen.

Die monetäre Bedeckung der jährlichen Erhaltungskosten durch die zentrale Werkstätte wird von dieser betriebs- und abteilungsbezogen im Rahmen der Sammelnachweisführung geplant und mit der Finanzabteilung für das jährliche Budget vereinbart. Die **Bemessung des Kernbudgets** im „ordentlichen Haushalt“ der jeweiligen Betriebe und Abteilungen wird dadurch **nicht eingeschränkt**.

Die **Finanzierung** der Fahrzeug-/Gerätebeschaffungen wurde in den letzten Jahren bevorzugt durch Ankauf **im Rahmen des außerordentlichen Haushaltes** durchgeführt – die Abschreibung (Wertminderung im Sinne steuerrechtlicher Abschreibung, kurz: AfA)

---

<sup>10</sup> Sammelnachweis: „Die Ausgaben sind während des Haushaltsjahres auf eine Haushaltsstelle des Sammelnachweises anzuordnen und spätestens zum Jahresende auf die entsprechenden Abschnitte / Unterabschnitte zu verteilen“, erstellt aus: [www.haushaltssteuerung.de/lexikon-sammelnachweis.html](http://www.haushaltssteuerung.de/lexikon-sammelnachweis.html), verfügbar am 06.01.2015

<sup>11</sup> Ordentlicher Haushalt: „Der Haushaltsplan, in dem die regelmäßigen Einnahmen (ordentliche Einnahmen) und die aus ihm zu bestreitenden planbaren Ausgaben (ordentliche Ausgaben) zusammengestellt sind“, erstellt aus: [www.wirtschaftslexikon.gabler.de/archiv/2917/ordentlicher-haushalt-v9.html](http://www.wirtschaftslexikon.gabler.de/archiv/2917/ordentlicher-haushalt-v9.html), verfügbar am 06.01.2015

<sup>12</sup> Vgl. ebenda, Außerordentlicher Haushalt: „Der Haushaltsplan, in dem die unregelmäßigen Einnahmen (außerordentliche Einnahmen) den außerordentlichen Ausgaben (Ausgaben aufgrund nicht voraussehender Bedarfe) gegenübergestellt werden“, erstellt aus: [www.wirtschaftslexikon.gabler.de/archiv/2917/ausserordentlicher-haushalt-v9.html](http://www.wirtschaftslexikon.gabler.de/archiv/2917/ausserordentlicher-haushalt-v9.html), verfügbar am 06.01.2015

bzw. **Refinanzierung** über den Nutzungszeitraum aufgrund kameraler Haushaltsbestimmungen (keine Vermögensbetrachtung), **nicht getätigt**.

Die **Praxis der jährlichen Verhandlung und Zuteilung** von Investitions- und Erhaltungsmitteln für Fuhrpark und Geräte im Rahmen der Jahresbudgets, lässt **keine Minimierung der Ausgabensituation durch flexibilisierte Ersatzinvestitionen in Abstimmung mit der Instandhaltung** (Ersatz zum wirtschaftlich sinnvollsten Zeitpunkt, Optimierung der Nutzungsdauer) zu.

Es gibt **keine jährliche Refinanzierung der Ersatzinvestitionen** (Ausnahme: einzelne Leasingverträge über Nutzenzeitraum) durch die nutzenden Abteilungen da im Jahr der Anschaffung lediglich die Ausgabe im Abschnitt des außerordentlichen Haushaltes wirksam wird (positives oder negatives Rechnungsabschlussergebnis).

Es gibt **keine übergeordnete Verwaltungs- und Koordinierungsstelle**, welche den wirtschaftlich vertretbaren Gesamtbedarf an Fuhrpark- und Geräten (indirekt Fahrer und Maschinisten) wirksam überprüft und steuert.

Die **Finanzierung der Ersatzinvestitionen** erfolgte in den letzten Jahren, mit Ausnahme des Betriebes Entsorgung (Gebührenhaushalt), **im Rahmen des außerordentlichen Haushaltes**, da eine Bedeckung aus dem ordentlichen Haushalt (Kernbudget), aufgrund unzureichender finanzieller Freiräume, nicht mehr umsetzbar war und ist (Maastricht).

### 1.3 Erkenntnisse und Zielsetzung des angedachten Veränderungsprozesses

Die angeführten Erkenntnisse und Zielsetzungen stellen **strukturelle Mängel und Veränderungserfordernisse** dar und sollen das Thema Fuhrpark und Geräte der Stadt Klagenfurt am Wörthersee für die Zukunft derart entwickeln, dass die **Wirtschaftlichkeit von Eigenleistungen gestärkt und gesichert** werden kann.

#### Erkenntnisse:

Das Prinzip „**Wer nutzt, der zahlt**“ wird beim Thema Fuhrpark und Geräte der Stadt **im Regelfall kaum angewendet**, d.h. der Nutzer trägt nicht direkt die Kosten für Anschaffung und Refinanzierung und nur indirekt die Kosten für Erhaltung über den Lebenszyklus – weitere Bedarfsanforderungen werden vor diesem Hintergrund viel zu leicht gestellt.

Durch die **Finanzierungen von Ersatzinvestitionen** im Rahmen des außerordentlichen Haushaltes „**verschwinden**“ die jeweiligen Finanzierungsanteile seit Jahren im negativen jährlichen Finanzierungssaldo und damit **im „Kreditpaket“** (Kreditrahmen) der Stadt.

**Investitionen für Fuhrpark und Geräte werden nicht in Form von Strukturkosten im ordentlichen Haushalt geführt und dadurch die „Budgetwahrheit“ verzerrt.**

Die bestehende organisatorische Struktur einer dezentralen **Fuhrparkverwaltung weist parallel geführte Verwaltungseinheiten auf** und führt zu differenten Planungs- und Arbeitsweisen. Eine systematische, abteilungsübergreifende Transparenz hinsichtlich verfügbarer Ressourcen von Mensch und Maschine, wird für andere bedarfsanfordernde Abteilungen/Betriebe, kaum unterstützt.

**Es fehlt eine wirksame Planungs- und Steuerungsfunktion**, welche die saisonalen und ganzjährigen Kosten/Nutzen – Entwicklungen des gesamten Fuhr- und Geräteparks überwacht, entsprechende Nutzungsberichte für Betriebe und Abteilungen - für eine zielorientierte, operative Steuerung der Eigenleistungen - erstellt sowie Sparpotenziale ermittelt, Kostensenkungsmaßnahmen initiiert und „Make or Buy“ Entscheidungen aufbereitet.

Es gibt **keine mehrjährige Investitionsplanung** und Budgetzuteilung für Fuhrpark und Geräte – dadurch können Einsparungspotenziale darauf abgestimmter Instandhaltungsmaßnahmen unzureichend wahrgenommen werden.

#### **Zielsetzung des angedachten Veränderungsprozesses:**

Die zum größten Teil **strukturellen Schwächen** der Fuhrpark- und Gerätehaltung wurden im vorangegangenen Abschnitt erfasst und kommentiert und sind **nach funktionellen, wirkungsorientierten (Zieldefinition) Gesichtspunkten neu zu ordnen**.

Eine erfolgreiche und nachhaltige Veränderung kann über **mehrjährige Planungsansätze und straffe, gesamtwirkende Verwaltungsstrukturen** geschaffen werden.

Die Kosten für die Anschaffung von **Ersatzinvestitionen müssen zukünftig als Strukturkosten im ordentlichen Haushalt der nutzenden Abteilungen/Betriebe wirksam werden – dadurch wird der Sparzwang erhöht und die Budgetwahrheit hergestellt**.

Als Übergangslösung, bis das Kernbudget durch Reformmaßnahmen Überschüsse aufweist, könnten vorerst die Ersatzinvestitionen der nächsten 3-6 Jahre (Mehrjahresplanung) im Rahmen von Leasingfinanzierungen als „Vollamortisationsleasing“<sup>13</sup> durchgeführt und damit die Refinanzierung über den ordentlichen Haushalt verursachergerecht und entsprechend zeitlich verteilt, zugeordnet werden.

---

<sup>13</sup> „Form des Leasing, mit langfristig vereinbarter Grundmietzeit und voller Amortisation der Aufwendungen für die Investition, Finanzierung und sonstige Aufwendungen des Leasinggebers“, erstellt aus: [www.wirtschaftslexikon24.com /e vollamortisationsleasing.html](http://www.wirtschaftslexikon24.com/e_vollamortisationsleasing.html), verfügbar am 06.01.2015





## 2 Budgetentwicklung der Stadt Klagenfurt am Wörthersee

Die Budgetentwicklung der letzten Jahre gibt Auskunft über die Ergebnisse des ordentlichen und außerordentlichen Haushaltes. Dabei werden jedoch nur Zahlungsvorgänge (Einnahmen, Ausgaben) ohne Vermögenswerte (Rücklagen, Besitzwerte) ausgewiesen.

Es ist klar zu erkennen, dass der ordentliche Haushalt seit Jahren einen negativen Saldo aufweist - dies hat **vielfältigste externe Begründungen** aber im Wesentlichen interne Begründungen, wie das **Fehlen von Finanz-, Aufgaben- und Organisationsreform**.

### 2.1 Maastricht - Budgetentwicklung von 2009 bis 2013 nach Bundesvorgaben eines standardisierten Rechnungsquerschnittes für öffentliche Haushalte

Im Interesse der innerstaatlichen Vergleichbarkeit der öffentlichen Haushalte ist jede Gemeinde verpflichtet, die **Budgetentwicklung in Form eines standardisierten „Rechnungsquerschnittes für Gemeinden“** an den Bund zu melden und zu veröffentlichen.

Die nachfolgende Tabelle 2 wurde aus den veröffentlichten Daten der Stadt Klagenfurt am Wörthersee<sup>14</sup> generiert und gibt **Auskunft über den Rechnungsquerschnitt der Stadt sowie das Ergebnis nach Maastricht**.

Budgetentwicklung Stadt KLAGENFURT von 2009 bis 2013 nach Rechnungsquerschnitt für Gemeinden					
	Ergebnis der laufenden Gebarung inkl. Vermögensgebarung ohne Finanztransaktionen			Maastricht - Ergebnis	
	Ordentlicher Haushalt (€ Mio.)	Außerordentlicher Haushalt (€ Mio.)	Gesamt (€ Mio.)	Gesamtbudget (€ Mio.)	M-Ergebnis (€ Mio.)
Jahr 2009	-4,069	-5,937	-10,006	314,970	-9,979
Jahr 2010	-3,526	-9,612	-13,138	336,535	-11,711
Jahr 2011	-4,456	-11,457	-15,913	298,596	-9,230
Jahr 2012	-3,969	-6,535	-10,504	349,025	-2,268
Jahr 2013	-4,275	-22,505	-26,780	326,421	-21,602

Tabelle 2: Rechnungsquerschnitt der Stadt Klagenfurt am Wörthersee (Quelle: Verfasser)

<sup>14</sup> Rechnungsquerschnitt der Stadt Klagenfurt am Wörthersee, erstellt aus: [www.klagenfurt.at/finanzen/rechnungsabschluss.html](http://www.klagenfurt.at/finanzen/rechnungsabschluss.html), verfügbar am 06.01.2015

**Maastricht-Defizit:**<sup>15</sup>

„Das **Maastricht-Defizit** ist für die Einhaltung des Europäischen Stabilitäts- und Wachstumspakts oder den neuen Fiskalvertrag von großer Relevanz. Der Begriff stammt aus der volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung (VGR) und ist der **Saldo der Einnahmen und der Ausgaben in Abgrenzung der VGR**. Ziel der VGR ist es, ein international einheitliches Regelwerk zur Verfügung zu stellen und damit die internationale Vergleichbarkeit zu gewährleisten. Das führt dazu, dass das **Maastricht-Defizit nicht identisch ist mit dem Nettofinanzierungsbedarf** (Finanzierungsrechnung) **und auch nicht mit dem Nettoergebnis** (Ergebnisrechnung) und in beiden Fällen Anpassungen erforderlich sind.

Das gesamtstaatliche Maastricht-Defizit umfasst alle öffentlichen Budgets:

- **das Budget des Bundes** (einschließlich der Bundesfonds und diverser ausgegliederter Einrichtungen des Bundes wie die Universitäten),
- **der Länder und Gemeinden,**
- **der Sozialversicherungsträger.**

Das Maastricht-Defizit wird in Millionen Euro oder in Prozent des Bruttoinlandsprodukts dargestellt. Maastricht-Defizit und Schuldenstand werden der Europäischen Kommission von Österreich, zweimal im Jahr, zu bestimmten Stichtaten gemeldet (budgetäre Notifikation).

**Maastricht-Indikatoren:**<sup>16</sup>

Im Vertrag von Maastricht wurden die Konvergenzkriterien (Maastricht-Kriterien) festgelegt. Demnach kann ein Staat nur an der Europäischen Wirtschafts- und Währungsunion teilnehmen, wenn er die **fiskalischen und monetären Maastricht – Kriterien**, erfüllt.

Folgende „fiskalischen“ Maastricht-Kriterien sind zu erreichen:

- Das öffentliche Defizit darf 3% des Brutto-Inlandsproduktes (BIP) nicht übersteigen.
- Der öffentliche Schuldenstand darf maximal 60% des BIP erreichen.

---

<sup>15</sup> Definition Maastricht - Defizit: erstellt aus: [www.bmf.gv.at/budget/budgetpolitik.html](http://www.bmf.gv.at/budget/budgetpolitik.html), verfügbar am 06.01.2015

<sup>16</sup> Vgl. ebenda: Definition Maastricht – Indikatoren: erstellt aus: [www.bmf.gv.at/budget/budgetpolitik.html](http://www.bmf.gv.at/budget/budgetpolitik.html), verfügbar am 06.01.2015

Folgende „monetäre“ Maastricht-Kriterien sind zu erreichen:

- *Die nationale Inflationsrate darf maximal 1,5 Prozentpunkte über derjenigen der drei preisstabilsten EU-Staaten liegen.“*

## 2.2 Erkenntnisse aus Jahresrechnungen von 2009 bis 2013

Wie in Tabelle 2 ersichtlich ist, sind **sowohl die Jahresrechnungen als auch die Maastricht – Ergebnisse** der Betrachtungsjahre mit **negativen Vorzeichen (Abgänge) ausgewiesen**, d.h. die Stadt muss gegenwärtig zur Herstellung der laufenden und maastricht-konformen Haushaltsbudgets

- **Finanzmittel von Dritten** (Kredite, Darlehen),
- **Veräußerung von Vermögenswerte** (Grundbesitz, Eigentumswerte),
- **Auflösung von monetären Rücklagen** (Ertrag aus Veräußerung von Unternehmensanteilen der Stadtwerke Klagenfurt AG),

auf- und vornehmen.

### Negative Entwicklung der Einnahmen-/Ausgabenschere

„2014 sieht der Voranschlag der Landeshauptstadt Klagenfurt am Wörthersee Einnahmen und Ausgaben in der Höhe von 288.969.100,00 Euro vor. Der Ausgleich des voraussichtlichen Abgangs von 9,5 Millionen Euro muss aus den Rücklagen finanziert werden.

Das finanzielle Kernproblem aller Gemeinden in Kärnten, so auch der Stadt Klagenfurt, sind die ständig sinkenden Ertragsanteile von Bund bzw. Land und der stete Anstieg von Transferzahlungen an das Land.

*„Der Finanzreferent schlüsselt auf, dass das Land vom Bund 2014 um 56 Millionen Euro weniger erhält, dementsprechend sinkt auch der Anteil für die Stadt Klagenfurt. Parallel dazu steigen aber die Transferzahlungen ständig an. Klagenfurt zahlt etwa für Mindestsicherung, Krankenanstalten oder das Stadttheater 58 Millionen Euro an das Land. 2009 waren es noch 44 Millionen.“<sup>17</sup>*

---

<sup>17</sup> Auszug aus Bericht der Stadtpresse zu Erstellung des Voranschlages 2014 der Stadt Klagenfurt am Wörthersee, erstellt aus: [www.klagenfurt.at/finanzen/voranschlag2014.html](http://www.klagenfurt.at/finanzen/voranschlag2014.html), verfügbar am 28.01.2015

**Erkenntnis:** Der „**Budget – Pfad**“ muss im eigenen Wirkungsbereich

- **Einnahmensteigerungen** (Steuern, Abgaben, Gebühren, sonstige Erträge),
- **Ausgabenkürzungen** (Verwaltungsreform, Reduktion freiwilliger Leistungen),

berücksichtigen um wieder ausgeglichen und mit Überschüssen (Tilgungsvermögen) abzuschließen. Dabei ist stets ein politischer Konsens für die Budgetbeschlüsse notwendig!

## 2.3 Zukünftige Haushaltsentwicklung und mögliche interne Auswirkungen

Das **Kontrollamt als interne Revisionsabteilung** der Stadt Klagenfurt am Wörthersee, hat aufgrund des Rechnungsabschlussergebnisses 2013, u.a. folgende Empfehlungen für zukünftige Handlungsweisen abgegeben, welche „auszugsweise“ angeführt werden:

*„Den Ausführungen des Berichtes folgend, sollte dem **Prinzip bzw. dem Verständnis der Eigenerwirtschaftung verstärktes Augenmerk** geschenkt werden.*

*Wie auf Basis der Abschlussdaten 2013 errechnet, bedeutet dies einen **Verbesserungsbedarf***

- **von** - 4% **auf der Ausgabenseite,**
- **bis** + 12% **auf der Einnahmenseite.**

*Dementsprechend große Bedeutung kommt der Voranschlagserstellung zu:*

*Im Sinne einer **output - orientierten Budgetplanung** sollte einer **konstruktiven, laufenden Aufgabenkritik** gefolgt werden.*

*Der andere Erfolgsfaktor liegt in einer mittel- bis langfristigen Zielvorgabe durch die Politik. Das **Fehlen eines strategischen Leitbildes** führt letztendlich dazu, dass sich weder ein entsprechendes Maßnahmen- und Investitionsprogramm noch in weiterer Folge eine dazu passende Organisationsstruktur (Aufbau-/ Ablauforganisation) ableiten lässt.*

*Die Aufgabe, den Finanzbedarf jährlich zu decken, erleichtert sich bei Vorhandensein **einer klaren strategischen Zielvorgabe**. Gleichzeitig verringert sich das Risiko, einen Haushaltsausgleich nicht mehr aus eigener Kraft oder nur mit Hilfe von weiteren Vermögensveräußerungen bzw. Rückgriffen zu schaffen.“<sup>18</sup>*

---

<sup>18</sup> Auszug aus Kontrollamtsbericht zu Rechnungsabschluss 2013 der Stadt Klagenfurt am Wörthersee, erstellt aus: [www-klagenfurt.at/organisation/kontrollamt/rechnungsabschluss2013.html](http://www-klagenfurt.at/organisation/kontrollamt/rechnungsabschluss2013.html), verfügbar am 28.01.2015

### 3 Bereitstellung jährlicher Budgetmittel für Fuhrpark/Geräte

Um den tatsächlichen Verlauf und die Höhe der für Fuhrpark und Geräte bereitgestellten jährlichen Mittel darzustellen, wurden die Werte der vergangenen Jahre aus den Rechnungsabschlüssen erhoben. Es kann festgestellt werden, dass aufgrund der bisherigen Praxis die jährliche Mittelzuteilung

**für die Gesamtinstandhaltung des Fuhr-/Geräteparks nach den Planungsgrundlagen der zentralen Werkstätte** (Extrapolation der Kostenverläufe je Betrieb / Abteilung),

**für die Ersatzinvestitionen nach den Kriterien**

- der **dringendst notwendigen Ersatz- oder Neubedürfnisse**,
- der **verfügbaren Mittel in Abhängigkeit der Gesamtfinanzplanung**,
- der **Entwicklung der Instandhaltungskosten je Fahrzeug/Gerät**,

verhandelt und zur Verfügung gestellt wurde.

#### 3.1 Jährliche Budgetbereitstellung für Instandhaltung und Ersatzinvestitionen im Beobachtungszeitraum von 1997 bis 2013

Investitionen vs. Instandhaltung		
Wirtschaftsjahre	Investitionen € Mio (Brutto/Netto)	Instandhaltung € Mio (Brutto/Netto)
1997*	0,224	1,601
1998	1,265	1,379
1999	0,793	1,428
2000	1,199	1,466
2001	0,782	1,513
2002	0,777	1,663
2003*	0,486	1,748
2004	1,351	1,758
2005	1,410	1,780
2006	2,387	1,764
2007	1,530	1,712
2008	1,971	1,697
2009*	0,858	1,765
2010	0,709	1,680
2011	1,684	1,602
2012	1,708	1,766
2013	1,351	1,786
<b>Durchschnittswerte</b>	<b>1,205</b>	<b>1,653</b>
Erläuterung*: In diesen Jahren haben Gemeinderatswahlen stattgefunden (politische Periode 6 Jahre)		

Tabelle 3: Investitions- und Instandhaltungsmittel 1997 bis 2013 (Quelle: Verfasser)

### 3.2 Erkenntnisse aus den jährlichen, stark schwankenden Budgetbereitstellungen

Die nachfolgende Abbildung 2 ist die grafische Darstellung der Jahreswerte aus Tabelle 3 (Seite 15) und es ist auf einen Blick erkennbar, dass die jährlich bereitgestellten Mittel für Ersatzinvestitionen (blaue Linie) in stark schwankender Höhe, zugeteilt wurden.

Die rote Linie verläuft wesentlich flacher und geglätteter und entspricht der Mittelbindung für die gesamte Instandhaltung des Fuhr- und Geräteparks (Jahresbudgets der zentralen Werkstätte, ohne Berufsfeuerwehr). Hier sei aber zu erwähnen, dass Instandhaltungsmittel Strukturkosten sind und somit grundsätzlich eine „träger“ Kostenverlaufsfunktion aufweisen.

Die für Ersatzinvestitionen bereitgestellten Mittel wurden bzw. werden hauptsächlich nach den monetären Freiräumen der jeweiligen Budgetjahre bemessen.

Diese Praxis der jährlichen Verhandlungen in Verbindung mit der Budgetpolitik der Stadt - **Wofür wird Wieviel** ausgegeben - hat vor allem **in den Jahren 1997 bis 2003** (erste Hälfte der Betrachtung in Abbildung 2) dazu geführt, dass der **Fuhrpark deutlich überaltert** ist und die Strukturkosten der Instandhaltung klare Aufwärtstendenz verzeichnet haben.

Erst durch Abbau von Aufstau - Investitionen **in den Jahren 2004 bis 2008** (Investitionsspitzen in Abbildung 2) konnte eine **Stabilisierungsphase der Instandhaltungskosten** erwirkt und die jährlichen Indexsteigerungen (2-3%) gut kompensiert werden.

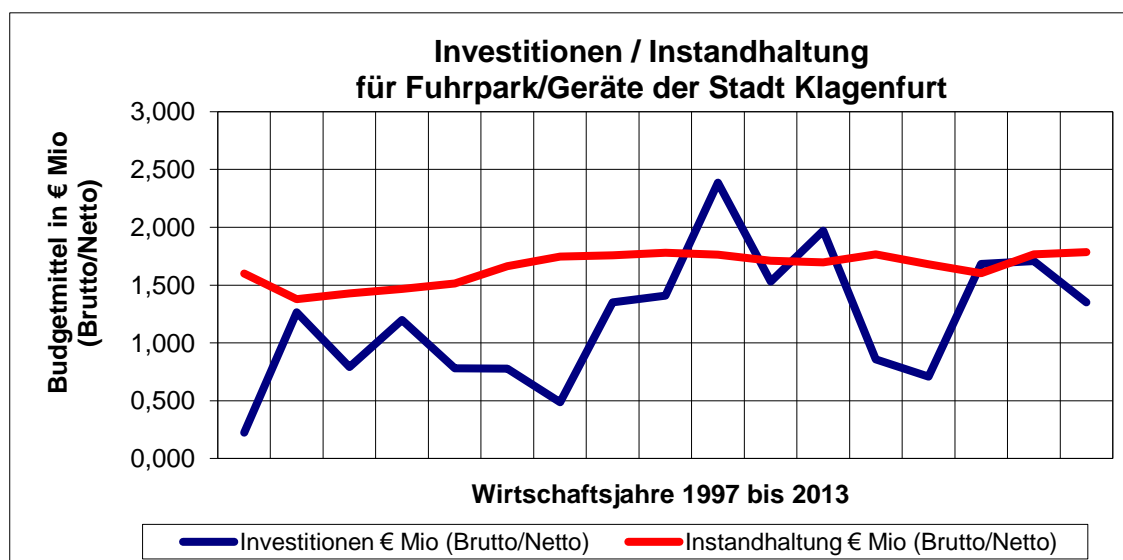


Abbildung 2: Investitions- und Instandhaltungsmittel 1997 bis 2013 (Quelle: Verfasser)

**Erkenntnisse:**

Die Ermittlung der tatsächlich zugeteilten Investitionsmittel aus den Jahren 1997 bis 2013 (siehe Tabelle 3, Seite 15) haben einen „**jährlichen investiven Mittelwert von € 1,205 Mio. (Brutto/Netto)**“ ergeben.

Jährliche Mehrausgaben im Vergleich zu jährlichen Minderausgaben ergeben **absolute Budgetschwankungen im Ausmaß von € 2,16 Mio.**

Die **relativen Abweichungen vom jährlichen Mittelwert**, ergeben

- **nach Oben**                      nahezu                      **100%,**
- **nach Unten**                    nahezu                      **81%.**

Diese **extremen Abweichungen** sind nicht geeignet, um

- **geringe Budgetfreiräume finanztechnisch optimal und realitätsnahe zu planen,**
- **eine zielorientierte Planung und Steuerung des Mittelbedarfes für Fahrzeuge/Geräte und deren Instandhaltung, zu verfolgen.**

Es kann daher festgestellt werden,

**dass dieser Weg der jährlichen Budgetplanung und -zuteilung denkbar ungünstige Auswirkungen auf zukünftige und „Sparbudget's“ haben wird.**

**Alternative Planungen müssen angedacht und vereinbart werden.**





## 4 Investitionsbedürfnisse nach mittlerer wirtschaftlicher Nutzungsdauer

Für eine mittelfristige Planung von Ersatzinvestitionen ist es erforderlich, den mittleren Nutzungszeitraum für die eingesetzten Fahrzeuge und Geräte festzulegen.

Dafür werden die realen Kostenverlaufslinien über die Nutzungsjahre der jeweiligen Fahrzeug- und Gerätegruppen und die wirtschaftlich idealen Ersatzzeitpunkte, ermittelt.

Die **Ergebnisse dieser Planung sollen sich möglichst nahe an der Realität orientieren** um geringe Planungsabweichungen zu erreichen.

Die **mittlere wirtschaftliche Nutzungsdauer ist als Sollwert zu betrachten** und kann für die mittelfristige Investitionsplanung herangezogen werden.

### 4.1 Ermittlung der wirtschaftlichen Nutzungsdauer anhand von Historiendaten des Fuhr- und Geräteparks der Stadt Klagenfurt am Wörthersee

Anhand nachfolgender Abbildung 3 (Seite 20) ist zu erkennen, dass der kommunale Fuhr- und -Gerätepark als „technisch breit gestreuter“ und damit „anspruchsvoller Fuhrpark“ einer Organisation einzuordnen ist.

Es gibt am Markt kaum Fahrzeuge/Geräte/Maschinen, welche nicht auch in der Stadt Klagenfurt zum Einsatz kommen.

Der Eigenleistungsanteil der Betriebe/Abteilungen ist sehr hoch. Der Fuhr- und Gerätepark ist mit verschiedensten Auf- und Anbauten versehen, um den saisonalen Einsatzzwecken optimal zu entsprechen.

**Die mittlere wirtschaftliche Nutzungsdauer je Fahrzeug und -Gerätegruppe wurde von der zentralen Werkstätte als Planungsgrundlage für mittelfristige Investitionsplanungen erstellt - soll jedoch durch laufendes Monitoring an den Realzustand angepasst werden.**

Der Neuanschaffungsfaktor wurde als Richtwert für eine realitätsnahe Ermittlung des Wiederbeschaffungswertes hinterlegt um bei der Budgetermittlung möglichst aktuelle Werte in Anwendung zu bringen.

Kennzahlen für Fahrzeuge und Maschinen der Stadt Klagenfurt				
Kennzahl	Bezeichnung	Fahrzeuge-, Gerätetypen	Neuanschaffungs-Faktor	Wirtschaftliche Nutzungsdauer
			%	Jahre
10	PKW bis 3,5 to / M 1	Kombi, VAN, Kleinbusse bis 9 Pers.	1,15	10
	M 2	Schulbusse, Bus bis 5.000 kg	1,25	15
	M 3	Bus über 5.000 kg	1,25	15
20	LKW bis 3,5 to / N 1	LNF-Kipper, Kastenwagen, Pritsche, Doka	1,20	12
30	LKW 3,5 - 12 to / N2	mittelschwere Nutzfahrzeuge	1,20	12
40	LKW über 12 to / N3	LKW-Kipper, LKW-Kehmaschine, LKW-Container	1,25	15
N3-SFA	N3-SFA	LKW über 12 t, selbstfahrende Arbeitsmaschinen	1,25	15
41	Spezial-LKW	LKW-Müllwagen, LKW-Kanalspüler	1,20	12
50	Kommunal-Fahrzeuge Baumaschinen	Baumaschinen, Mähmaschinen, Kommunalfahrzeuge, Kompaktkehrmaschinen Grader, Baggerlader, Dumper, Rasentraktore	1,20	8
51	Arbeitsmaschinen	Friedhofsbagger, Grabenwalzen Walzen, Kompressor, Stromaggregat, Frontstapler, Lastendreirad, Moped Schneefräse, Markiermaschine, Kabelziehwinde, Rammsonde, Balkenmäher Hubarbeitsbühnen	1,15	12
52	Spezial-Fahrzeuge	Mobilbüro, Traktore, Sonst. Geräteträger Boote / Skidoo	1,20	15
60	Anhänger / O	sämtliche Anhänger ohne spez. Aufbauten Bauwagen, Fassanhänger ( Chemo )	1,15	15
70	Aufbauten	LKW-Pflug, -Streuer, -Waschwagen, -Kehmaschine Absetzkipper u. Abroller, Kran, Tank, Frontlader	1,20	15
71	Kommunal-Aufbauten	Kommunal-Aufbauten für Kommunalfahrzeuge Böschungsmäher, Fräse, Pflug, Hydr.-Hammer	1,20	8
72	Spezial-Aufbauten	Müllaufbauten, Kanalspülaufbauten,	1,20	12
LOF	Land- oder Forstwirtschaftliche Zugmaschinen	Kleintraktore (KFZ-Steuer nach kW-Formel)	1,15	12

Abbildung 3: Mittlere Nutzungsdauer Fuhrpark und Geräte der Stadt Klagenfurt (Quelle: Verfasser)

## 4.2 Ermittlung von Plan – Ersatzinvestitionen für den Zeitraum 2009 bis 2018

Um die **zeitliche Verteilung von Ersatzinvestitionen** für eine mehrjährige Betrachtung (im Sinne einer Vorschau) festzustellen, wurde der gesamte Fuhr- und Gerätepark (mit Ausnahme Fahrzeuge/Geräte der Berufsfeuerwehr und Freiwilligen Feuerwehr) **nach den Kriterien**

- der **Erstzulassung**,
- der **angestrebten und wirtschaftlichen mittleren Nutzungsdauer** je Segment,
- den **zu erwartenden Wiederbeschaffungswerten** (Anschaffungswert x Wiederbeschaffungsfaktor je Segment),

aus Abbildung 3 berechnet und in Tabelle 4 eingearbeitet, wobei **Planungsperioden**

- **von 2009 bis 2012**, (zur Feststellung der Überalterungswerte)
- **von 2013 bis 2015**, (aktuelle Periode)
- **von 2016 bis 2018**, (zukünftige Periode – Vorschau)

festgelegt wurden.

Investitionsbedarf bzw. -vorschau 2009 bis 2018 (10 Jahre, nach Nutzungsdauer)								
	2009 bis 2012		2013 bis 2015		2016 bis 2018			
	Netto	Netto/Brutto	Netto	Netto/Brutto	Netto	Netto/Brutto	Netto/Brutto	
<b>Entsorgung</b>	<b>2.861.114</b>	<b>2.861.114</b>	<b>1.192.681</b>	<b>1.192.681</b>	<b>2.263.313</b>	<b>2.263.313</b>	<b>6.317.108</b>	<b>ES</b>
Stadtgarten	648.946	773.547	411.760	473.110	768.498	921.564	2.168.221	GA
Gesundheit	80.052	96.062	114.579	137.495	162.691	195.230	428.787	GH
Hochbau	49.763	59.715			29.160	34.992	94.707	HB
Jugend	23.109	23.109					23.109	JU
Kindergärten & Horte	19.090	19.090			13.389	13.389	32.479	KH
Kultur			3.176	3.176			3.176	KU
Mech. Werkstätte	39.442	39.442			13.389	13.389	52.831	MW
Präsidium			34.500	41.400	26.787	32.144	73.544	PR
Schulen	21.311	25.573	95.354	114.425	37.885	45.462	185.460	SU
Strassenbau & Verkehr	2.416.601	2.889.015	605.854	727.025	938.963	1.126.756	4.742.796	SV
Umweltschutz	69.737	83.684	866	1.039			84.723	US
Vermessung	55.760	66.912					66.912	VM
<b>Summen</b>	<b>6.284.925</b>	<b>6.937.263</b>	<b>2.458.770</b>	<b>2.690.351</b>	<b>4.254.075</b>	<b>4.646.239</b>		
<b>D / Jahr / Gesamt</b>	<b>1.571.231</b>	<b>1.734.316</b>	<b>819.590</b>	<b>896.784</b>	<b>1.418.025</b>	<b>1.548.746</b>		

**Tabelle 4: Investitionsbedarf bzw. -vorschau von 2009 bis 2018 (Quelle: Verfasser)**

Durch Zusammenziehen einzelner Planungsjahre zu mehrjährigen Planungsperioden wurden Gesamt- und Mittelwerte errechnet und können somit als geglättete Planungsfunktion mit dem Ziel der Flexibilisierung von Ersatzinvestitionen verwendet werden.

### 4.3 Überalterung Fuhrpark/Geräte aufgrund bisheriger Budgetbereitstellungen

Um die bisher verschobenen Ersatzinvestitionen durch jährliche Betrachtungszeiträume und Verschiebung von Ersatzinvestitionen im Zuge der Budgetbereitstellungen zu ermitteln, wurden die IST – Ersatzinvestitionen der Jahre 2009 bis 2013, den mehrjährigen PLAN – Ersatzinvestitionen gegenübergestellt und dadurch das Ausmaß der Überalterung festgestellt.

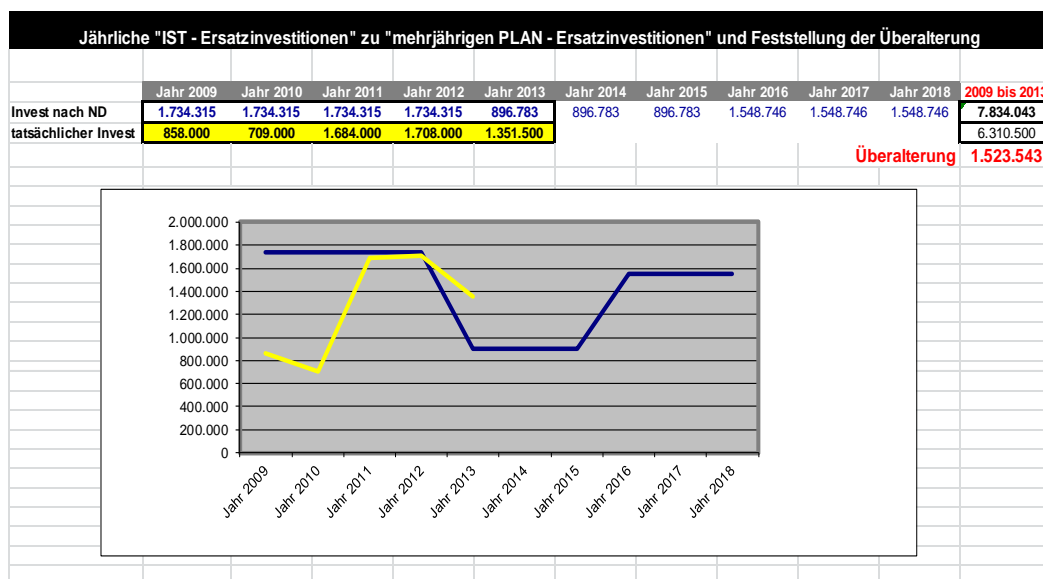


Abbildung 4: Jährliche IST-Ersatzinvestitionen zu PLAN-Ersatzinvestitionen (Quelle: Verfasser)

#### Feststellungen:

- Die **IST – Ersatzinvestitionen** sind stark schwankend, unzureichend bemessen und für eine Gesamtbudgeterstellung denkbar ungünstig verteilt.
- Die **PLAN – Ersatzinvestitionen** sind über den Betrachtungszeitraum von 10 Jahren – durch Zusammenführung und Glättung von mehrjährigen Perioden – eine Grundlage für mehrjährige Mittelbeistellungen mit der Möglichkeit neuer Zieldefinitionen (Einsparungspotenziale) durch optimierte Einsatzplanung, Flexibilisierung von Investitionen, Mieten statt Kaufen, Make or Buy - Entscheidungen, Pool – Lösungen bei unzureichender Einzelnutzung, etc.
- Die aktuelle **Überalterung des Fuhr- und Geräteparks** (Stand 2013) beträgt bereits **€ 1,523 Mio.** (Brutto/Netto) und ist das Ergebnis der bisherigen Praxis.

## 5 Kostensenkungspotenzial durch Einrichtung mehrjähriger Planungsperioden

Dieses Kapitel dient der Untersuchung, ob durch mehrjährige Investitionsplanungen (Perioden 3-6 Jahre) ein Kostensenkungspotenzial darauf abgestimmter Instandhaltung erwirkt werden kann.

Einerseits soll durch **Kosten - Monitoring** die

**Flexibilisierung von Ersatzinvestitionen** (je nach Zustand und Kostenentwicklung wird das Fahrzeug/Gerät vorgezogen oder die Einsatzdauer unter Beobachtung verlängert) erreicht werden,

andererseits die **Instandhaltungskosten**

**durch darauf abgestimmte Planung minimiert werden.**

Die Einsparungsmittel können der Entlastung der Investitionsetats aber auch einer nachhaltigen Senkung der Strukturkosten der zentralen Werkstätte, dienen.

### 5.1 Vor- und Nachteile geglätteter, mehrjähriger Planungsperioden

#### Vorteile:

Durch mehrjährige Betrachtung der Investitionsbedürfnisse und Zusammenfassen auf mehrjährige Perioden **kann die Budgetzuteilung im Rahmen der errechneten Mittelwerte geglättet** und für die Gesamtbudgeterstellung leichter eingeplant werden.

Durch mehrjährige Betrachtung und somit ermittelter mittelfristiger Investitionsvolumina können **alternative Finanzierungsformen** (z.B. Vollamortisationsleasing, Mietverträge) geprüft und der gegenwärtigen Kauf/Kredit – Variante gegenübergestellt werden.

Die Instandhaltung kann durch Flexibilisierung gezielt auf „**vorbeugende Instandhaltung**“ eingestellt werden – Einsparungspotenziale können erwirkt werden.

*Definition vorbeugende (präventive) Instandhaltung<sup>19</sup>: „Grundsätzliche Vorgehensweise der Instandhaltungsplanung. Die vorbeugende Instandhaltung umfasst Planung und Abwicklung von Instandhaltungsmaßnahmen grundsätzlich*

---

<sup>19</sup> Definition „Vorbeugende Instandhaltung“: erstellt aus:  
[www.wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/vorbeugende-instandhaltung.html?extGraphKwId=72524](http://www.wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/vorbeugende-instandhaltung.html?extGraphKwId=72524), verfügbar am 09.02.2015

vor Eintritt eines bestimmten schadensbedingten Zustandes bzw. eines ungesteuerten Ausfalls.

Zu den Maßnahmen der vorbeugenden Instandhaltung zählen besonders Inspektion und Wartung. Aber auch **vorbeugende Reparatur und vorbeugender Austausch** oder sonstige vorbeugende Maßnahmen, zählen zur vorbeugenden Instandhaltung.“

Das **Funktionsschema** (Abbildung 5) der **vorbeugenden Instandhaltung** gibt Auskunft über die Planungszusammenhänge und Einflussfaktoren mit dem Ziel die Nutzungsdauer der Anlage/Fahrzeug/Maschine/Gerät, zu optimieren.

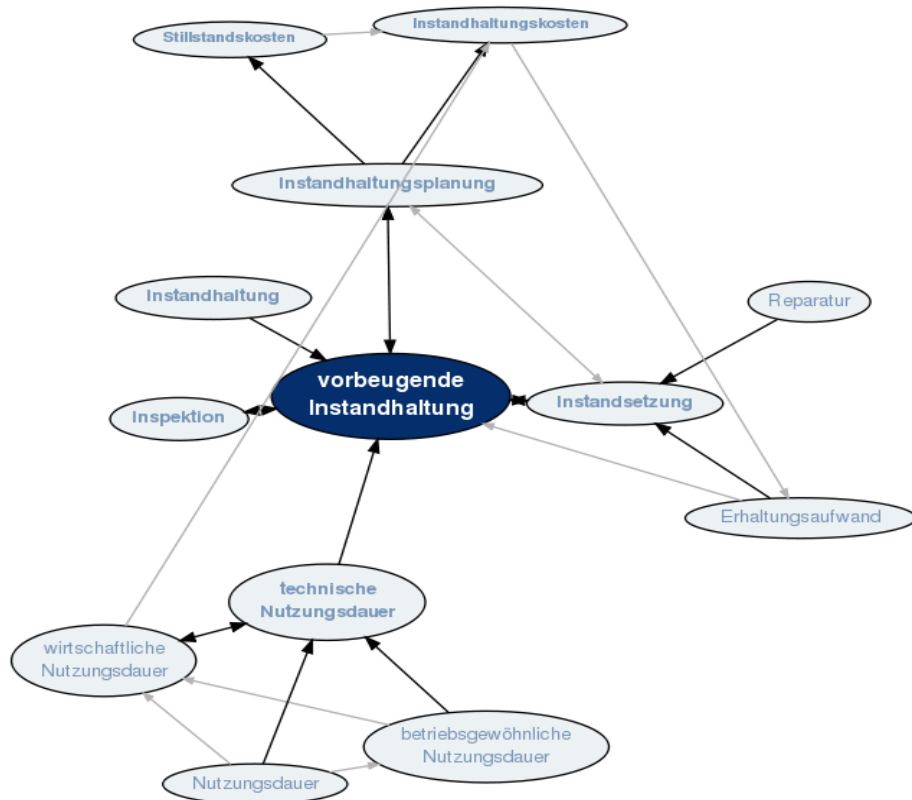


Abbildung 5: Planungszusammenhänge vorbeugender Instandhaltung nach Gabler - Wirtschaftslexikon<sup>20</sup>

<sup>20</sup> Funktionsschema „Vorbeugende Instandhaltung“: erstellt aus: [www.wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/vorbeugende-instandhaltung.html?extGraphKwld=72524](http://www.wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/vorbeugende-instandhaltung.html?extGraphKwld=72524), verfügbar am 09.02.2015

**Nachteile:**

**Der Planungszeitraum und die zugeteilten Mittel müssen laufend auf veränderte Aufgabenstellungen der Betriebe/Abteilungen abgestimmt werden, d.h.**

- wenn die Eigenleistungen (durch Politik beeinflusst) zunehmen, so muss das Budget entsprechend erweitert,
- wenn die Eigenleistungen (durch Politik beeinflusst) abnehmen, so muss das Budget entsprechend gekürzt,

werden.

Finanzierungs- oder Mietverträge werden auf einen mittelfristigen Nutzungsplan ausgelegt – diverse Abweichungen von den Vereinbarungen können zu nachteiligen Auswirkungen der Nutzungsentgelte, führen.

**Planungsungenauigkeiten** der Betriebe und Abteilungen wirken sich negativ auf die Vertragsvereinbarungen mit den Finanzierungs- und Mietpartnern aus, d.h. die Fuhrparknutzer müssen vorausschauender und genauer planen.

## **5.2 Kostensenkungspotenzial durch flexibilisierte Ersatzinvestitionen und darauf abgestimmte Instandhaltungen**

Dieser Abschnitt kann durchaus als **Kernstück der Diplomarbeit** gewertet werden. Die Erstellung von Kostenentwicklungstabellen aus den realen Historiendaten der Stadt Klagenfurt können als empirisch ermittelte Grundlagen für dominante Fuhrparkgruppen gewertet und für die **Ermittlung der realistischen Einsparungspotenziale** Verwendung finden.

**Es wurden 3 Fahrzeuggruppen** (ohne Berufsfeuerwehr) – in Anlehnung an das Kraftfahrzeuggesetz 1967 (KFG 1967 i.d.g.F, Fahrzeugklassen)<sup>21</sup> – **geordnet und ausgewertet:**

---

<sup>21</sup> Fahrzeugklassen nach Kraftfahrzeuggesetz 1967, BGBl.Nr. 267/1967 i.d.g.F, §3 Abs 1 und 2, erstellt aus: [www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10011384.html](http://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10011384.html), verfügbar am 09.02.2015

### **1) Leichte Nutzfahrzeuge (Klasse N1):**

Diese Fahrzeuggruppe umfasst alle Nutzfahrzeuge **bis zu einem höchsten zulässigen Gesamtgewicht von 3.500 kg**. Die Ausführungsarten sind Kastenwagen, Pritschenwagen mit Einfach- oder Doppelkabine und leichte Kipperfahrzeuge. Die An- und Aufbauten dieser Fahrzeuge sind für den Einsatz der Straßen-erhaltung als besondere Verkehrsteilnehmer nach StVO<sup>22</sup> geeignet und auf die technischen Bedürfnisse der Sommer- und Wintersaison abgestimmt.

Die Auswertung im Sinne der technischen Vergleichbarkeit wurde für **61 leichte Nutzfahrzeuge** (kurz: LNF) erstellt.

### **2) Schwere Nutzfahrzeuge (Klasse N3):**

Diese Fahrzeuggruppe umfasst alle LKW mit einem **höchsten zulässigen Gesamtgewicht ab 12.000 kg bis 38.000 kg**. Die typischen An- und Aufbauten sind Kipper, Wechselaufbauten (Streuautomaten, Straßen – Waschaufbauten, Kehraufbauten Abrollkipper, Absetzkipper) und Kranaufbauten. In vielen Fällen wurden spezielle Winterdienst – Hydraulikanlagen verbaut um Pflüge/Streuer betreiben zu können.

Die Auswertung im Sinne der technischen Vergleichbarkeit wurde für **21 schwere Nutzfahrzeuge** erstellt.

### **3) Müllfahrzeuge als Sonder - Nutzfahrzeuge (Klasse N3):**

Diese Fahrzeuggruppe umfasst alle LKW mit Müllsammelaufbauten (Trommelmüll- und Pressmüllaufbauten) und einem **höchsten zulässigen Gesamtgewicht von 18.000 kg bis 26.000 kg**. Die Fahrzeuge werden im Einschichtbetrieb betrieben.

Die Auswertung im Sinne der technischen Vergleichbarkeit wurde für **20 Müllsammelfahrzeuge und 2 Reservefahrzeuge** erstellt.

**Reale Datenauswertungen der 3 Fahrzeuggruppen wurden in den nachfolgenden Abbildungen und Tabellen eingearbeitet.**

---

<sup>22</sup> Fahrzeuge des Straßendienstes, der Müllabfuhr und der Kanalwartung, StVO 1960, BGBl.Nr. 159/1960 i.d.g.F., §27 Abs.1 bis 5, erstellt aus:  
[www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10011336.html](http://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10011336.html)



**Tabelle 5: Datenauswertung - Leichte Nutzfahrzeuge N1 (Quelle: Verfasser)**

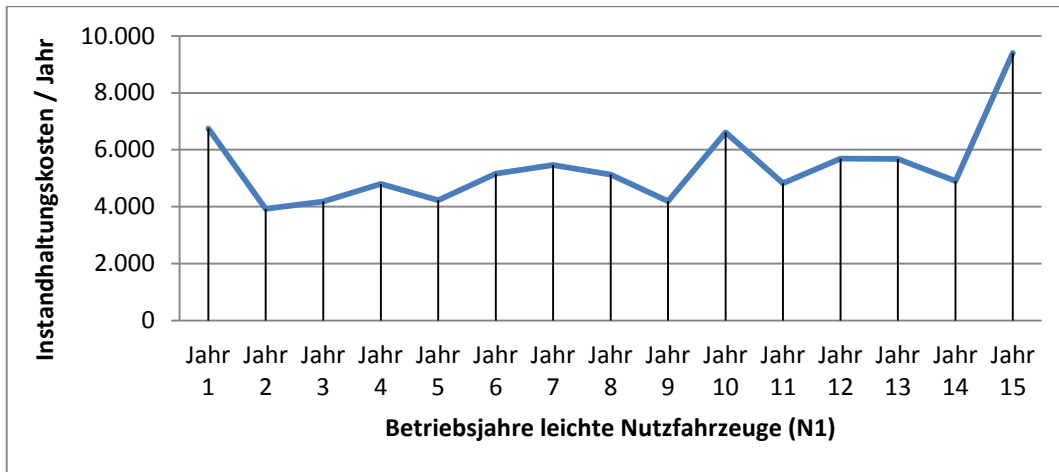


Abbildung 6: Kostenverlauf - Leichte Nutzfahrzeuge - N1 (Quelle: Verfasser)

**Interne Kennzahlen können aus der Datenauswertung „Leichte Nutzfahrzeuge – N1“ abgeleitet werden:**

Durchschnittliche jährliche Kilometerleistung:

**14.166 km / Jahr**

Durchschnittliche Instandhaltungskosten je Kilometer:

**€ 0,38,-- / km** (Brutto / Netto)

Wirtschaftliche Nutzungsdauer:

**bis 14 Jahre** (Plandaten waren 12 Jahre)

Durchschnittliche jährliche Instandhaltungskosten der Klasse N1:

**€ 328.367,-- / Jahr** (Brutto/Netto)

entspricht **19,86 % der jährlichen Gesamtinstandhaltungskosten.**

**Kostensenkungspotenzial Leichte Nutzfahrzeuge (N1):**

Durch die Verlängerung der wirtschaftlichen Nutzungsdauer von 12 Jahre (Plan) auf 14 Jahre (Ist) kann die jährliche Nachbeschaffung von 5 auf 4 Nutzfahrzeuge, mit durchschnittlichen Anschaffungswert von € 40.000,- je Fahrzeug (Brutto/Netto), eingespart werden.

**Die jährlichen Instandhaltungseinsparungen im 15. Betriebsjahr können mit € 23.885,- Brutto/Netto, bemessen werden.**

Datenauswertung Instandhaltungskosten schwere Nutzfahrzeuge (Klasse N3) der Stadt Klagenfurt - von Erstzulassung bis Ende 2013																
Fahrzeug inkl. Aufbau				Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	Jahr 4	Jahr 5	Jahr 6	Jahr 7	Jahr 8	Jahr 9	Jahr 10	Jahr 11	Jahr 12	Jahr 13
Kennzeichen	Km-Stand	Km/Jahr	Baujahr													
K 853 EM	67.500	21.774	11 / 2010	2.696	15.732	16.539	18.936									
K 618 EC	190.844	41.488	09 / 2009	7.154	23.869	25.027	25.868	26.467								
K 782 ES	132.420	52.968	05 / 2011	15.324	26.454	33.003										
K 822 BP	241.664	23.016	07 / 2003	3.354	11.975	14.272	25.059	12.970	20.688	18.491	24.783	19.996	16.320	17.143		
K 822 DJ	309.552	51.592	12 / 2007	25.932	27.350	30.729	30.178	32.818	40.518							
K 912 CZ	260.005	36.112	10 / 2006	23.369	28.403	26.369	27.886	20.937	26.186	10.749						
K 200 FM	15.675	31.350	06 / 2013	7.898												
K 476 FN	14.495	57.980	09 / 2013	9.240												
K 264 CX	162.915	22.016	08 / 2006	5.010	12.395	19.104	13.969	21.587	34.793	22.450	23.284					
K 137 AP	307.190	26.033	02 / 2001	9.224	5.742	12.763	11.788	21.108	18.938	22.150	27.521	24.950	23.179	31.961	31.772	
K 229 BD	205.541	18.352	09 / 2002	1.037	10.915	8.327	11.445	14.796	9.756	12.042	14.083	18.721	13.393	20.435	31.578	
K 286 DU	119.133	23.827	11 / 2008	3.343	4.831	5.738	11.477	7.098	5.406	15.185	4.416	14.522	22.193	20.975	23.428	25.125
K 747 EW	49.964	23.792	10 / 2011	9.191	23.154	30.838										
K 823 AV	245.850	20.152	09 / 2001	3.580	8.054	8.822	13.363	13.488	13.399	8.501	16.243	14.317	20.477	21.401	28.154	21.891
K 826 DJ	215.315	35.886	12 / 2007	3.451	22.400	26.239	26.047	36.153	36.499	35.380						
K 865 CI	169.599	18.637	10 / 2004	2.714	8.644	10.875	7.311	13.774	16.859	17.736	25.543	27.036	32.558			
K 866 CI	168.217	18.485	10 / 2004	2.790	9.114	9.567	8.302	10.426	8.965	14.412	13.479	18.367	20.759			
K 903 CZ	146.120	20.294	10 / 2006	4.994	10.641	9.688	11.412	14.642	17.712	21.940	16.806					
K 904 CZ	122.908	17.071	10 / 2006	4.804	12.083	14.687	15.267	22.625	29.661	28.953	31.590					
K 864 DB	107.293	15.328	12 / 2006	21.834	13.206	12.305	22.358	18.308	28.559	23.555						
K 489 FP	13.715	54.860	10 / 2013	4.570												
Durchschnittliche Kosten / Jahr (€)				8.167	15.276	17.494	17.542	19.146	21.994	19.102	19.238	20.069	21.521	20.627	28.780	26.263
D - Km / Jahr (Km)				30.048												
Durchschnittliche Kosten / Km (€)				0,27	0,51	0,58	0,58	0,64	0,73	0,64	0,64	0,67	0,72	0,69	0,96	0,87
Erläuterung: Kosten mit Kennzeichnung, z.B.				21.834												0,65
sind zum Großteil als Inbetriebnahmekosten im Sinne von																
Aufrüstungen und Anpassungen von Abrollcontainern, Wechsellaufbauten																
Montage von Kisten für Werkzeuge, Langzeitkonservierungen, zu verstehen!																
Erkenntnis: Die schweren Nutzfahrzeuge erreichen ihre Kostenmaxima ab dem 12. Jahr!																
Das Belastungsprofil durch reinen Innenstadtbetrieb (Schaltgetriebe, Bremsen)																
in Verbindung mit Winterdienstseinsätzen (Pflug- und Streusalz-Betrieb) lässt einen																
wirtschaftlichen Betrieb nur bis zum Ende des 11. Jahres zu, d.h. die Ersatzinvestitionen																
sollten vom Planansatz 15 Jahre auf 11-12 Jahre reduziert werden. Entsprechend höhere																
Restwerte für diese Fahrzeuge können dadurch lukriert werden!																
Die jährlichen Instandhaltungseinsparungen können																
im 12. Jahr mit € 91.693,- entspricht 22% der Jahresinstandhaltung																
im 13. Jahr mit € 25.125,- entspricht 6,2% der Jahresinstandhaltung																
bezieht werden!																
Aufbauten wie Pflüge, Streuer, wären auf eine eventuelle Nachnutzung zu prüfen!																
Erläuterung: Die mit 54.860 gekennzeichneten Felder,																
geben Hinweis auf überdurchschnittliche Fahrleistungen (Müllbetrieb-Abroller, Kanal-Kipper Kran u. WD,																
Strassenbau-Asphalt/Schotterbetrieb u. WD) welche zu einer kürzeren Verwendungsdauer führen können!																
Durchschnittliche jährliche Instandhaltungskosten für 21 schwere Nutzfahrzeuge:																
Durchschnittliche Kosten/Km als Mittelwert aus 13 Jahren: € 0,65,- / Km																
Ansatz für 13 Jahre Nutzungsdauer:																
Durchschnittliche Km-Leistung x Durchschnittliche Kosten/Km x 21																
Durchschnittliche jährliche Instandhaltungskosten: 30.048 x 0,65 x 21 = € 410.155,-																
Information: Die Jahreswerte je Fahrzeug beinhalten auch Schadens-																
fälle, welche als außerordentliche Instandhaltung gewertet werden müssen!																

Tabelle 6: Datenauswertung - Schwere Nutzfahrzeuge - N3 (Quelle: Verfasser)

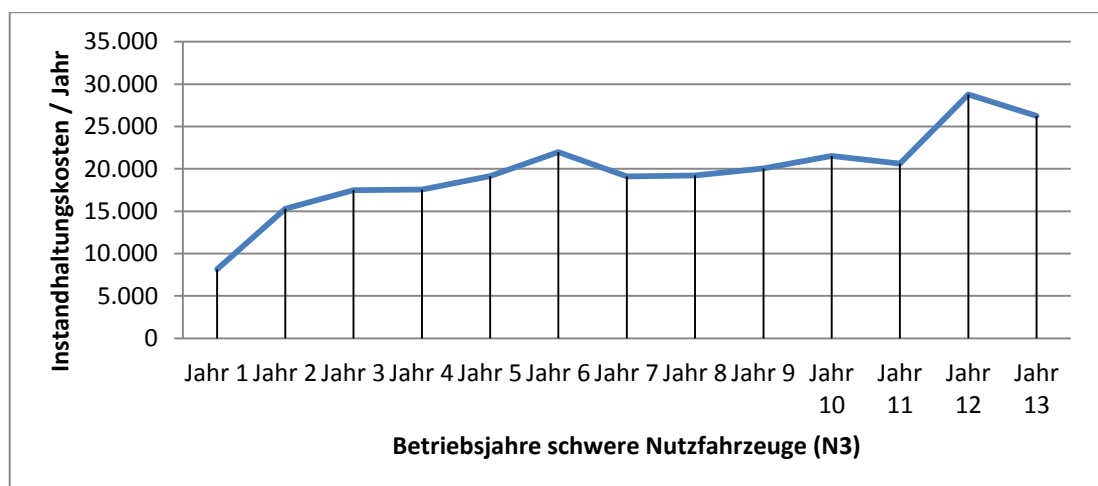


Abbildung 7: Kostenverlauf - Schwere Nutzfahrzeuge - N3 (Quelle: Verfasser)

**Interne Kennzahlen können aus der Datenauswertung „Schwere Nutzfahrzeuge (N3)“ abgeleitet werden:**

Durchschnittliche jährliche Kilometerleistung:

**30.048 km / Jahr**

Durchschnittliche Instandhaltungskosten je Kilometer:

**€ 0,65,-- / km** (Brutto / Netto)

Wirtschaftliche Nutzungsdauer:

**bis zum 12. Jahr** (Plandaten waren 15 Jahre)

Durchschnittliche jährliche Instandhaltungskosten der Klasse N3:

**€ 410.155,-- / Jahr** (Brutto/Netto)

entspricht **24,81 % der jährlichen Gesamtinstandhaltungskosten.**

**Kostensenkungspotenzial Schwere Nutzfahrzeuge (N3):**

Der Ganzjahreseinsatz im Stadtgebiet (Kurzstreckenprofile) einschließlich Winterdienst (Salzeinwirkung, Schubbetrieb) wirkt sich ungünstig auf die Kostenverlaufslinie dieser Gruppe aus.

Die wirtschaftliche Nutzungsdauer muss daher vom Planziel 15 Jahre auf den Istwert mit 12 Jahre gekürzt werden. Die Nachbeschaffung ändert sich dadurch von 1,4 auf 1,75 Stück / Jahr – also immer noch zwischen 1 bis 2 LKW / Jahr.

Der Veräußerungswert der Fahrzeuge kann höher bewertet werden, da die wirtschaftliche Nutzungsdauer um 20% gekürzt wird.

**Die jährlichen Einsparungen an Instandhaltungsmittel können**

**im 12. Betriebsjahr in Höhe von € 91.693,- Brutto/Netto,**

**bemessen werden.**

Datenauswertung Instandhaltungskosten Müllfahrzeuge der Stadt Klagenfurt - von Erstzulassung bis Ende 2013													
Fahrzeug inkl. Müllaufbau	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	Jahr 4	Jahr 5	Jahr 6	Jahr 7	Jahr 8	Jahr 9	Jahr 10	Jahr 11	Jahr 12	Jahr 13
K 837 DJ	2.027	4.155	5.450	9.738	4.364	14.449							
K 113 CF	3.668	4.282	5.134	6.484	7.117	14.263	10.268	32.943	22.919				
K 836 DJ	4.503	4.804	9.223	12.462	4.488	29.360							
K 598 EE	5.431	2.835	7.909	6.387	7.709								
K 880 DB	3.318	3.705	5.661	10.044	9.110	10.885	15.030						
K 146 CM	1.110	3.320	3.855	4.857	10.340	10.340	25.787	18.166	10.457				
K 112 CF	2.419	3.262	4.610	6.106	9.463	11.328	21.928	11.598	25.183				
K 870 DB	3.657	3.168	5.225	5.988	19.017	12.323	10.803						
K 824 AW	10.894	10.125	19.199	12.652	14.841	23.212	14.891	11.900	17.956	13.463	28.029	26.538	
K 152 DS	7.352	5.058	5.235	12.213	8.423	14.315							
K 310 CD	4.492	2.523	4.240	15.998	15.302	19.860	21.962	23.503	15.708				
K 323 DW	8.283	5.633	11.072	13.006	15.312								
K 459 EP	3.921	7.613	8.353										
K 668 ES	3.430	1.786	5.098										
K 441 EP	7.007	3.976	9.667										
K 870 EZ	2.800	2.439											
K 755 FB	2.581	3.518											
K 809 FK	5.970												
K 127 FM - Allrad	6.054												
K 121 AP (Reserve)	3.750	2.656	4.414	7.030	8.044	7.286	7.037	8.055	16.037	12.544	10.887	13.337	20.914
K 818 AW - Allrad (Historiendaten)	5.762	4.866	6.153	25.293	13.767	7.217	14.882	22.014	17.151	21.011	11.510	9.026	
K 338 AH (Reserve)	3.555	8.482	23.624	21.845	11.653	17.853	18.559	21.315	12.109	22.945	15.545	13.847	27.786
K 852 BP (Historiendaten)	1.988	6.157	4.807	9.020	8.825	8.102	17.195	7.621	10.779	7.131			
Durchschnittliche Kosten / Jahr (€)	4.521	4.493	7.838	11.195	10.486	14.342	16.213	17.457	16.478	15.419	16.493	15.687	24.350
Durchschnittliche Kosten / Km (€)	0,338	0,336	0,586	0,837	0,784	1,072	1,211	1,304	1,231	1,152	1,232	1,172	1,820
E: Fahrzeuge bereits ausgeschieden E: zwischen 6. und 8. Jahr erfolgen Großinstandsetzungen an den Aufbauten um das Ziel der 12-jährigen Verwendung zu erreichen													
Fahrzeug inkl. Müllaufbau	Baujahr	Km / Jahr											
K 837 DJ	01 / 2008	14.341	Erläuterung: Kosten mit Kennzeichnung, z.B. 21.011										
K 113 CF	06 / 2005	11.885	könnten durch mehrjährige Investmittelpassung im Rahmen einer										
K 836 DJ	01 / 2008	14.480	Flexibilisierung der Anschaffungszeitpunkte vermieden werden und										
K 598 EE	12 / 2009	11.055	somit die Gesamtinstandhaltungsmittel senken sowie die										
K 880 DB	02 / 2007	13.253	Verfügbarkeit der Fahrzeuge erhöhen (keine langfristigen Ausfälle										
K 146 CM	08 / 2005	12.171	durch rasche und flexible Ersatzanschaffungen)										
K 112 CF	06 / 2005	12.251											
K 870 DB	01 / 2007	13.981	Erkenntnis: Die Nutzung der Müllfahrzeuge über das 12. Betriebsjahr										
K 824 AW	02 / 2002	17.102	hinaus ist aufgrund des markanten Kostensprungs von durchschnittlich										
K 152 DS	09 / 2008	13.340	€ 15.687 / Jahr auf durchschnittlich € 24.350 / Jahr völlig unwirtschaftlich!										
K 310 CD	04 / 2005	11.901	Information: Die Jahreswerte je Fahrzeug beinhalten auch Schadens-										
K 323 DW	02 / 2009	12.973	fälle, welche als außerordentliche Instandhaltung gewertet werden müssen!										
K 459 EP	02 / 2011	12.806											
K 668 ES	05 / 2011	13.848	Erläuterung: Die mit 17.102 gekennzeichneten Felder,										
K 441 EP	02 / 2011	12.388	geben Hinweis auf überdurchschnittliche Fahrleistungen, welche										
K 870 EZ	04 / 2012	12.592	infolge auch zu höheren spezifischen Instandhaltungskosten führen!										
K 755 FB	05 / 2012	12.725											
K 809 FK	05 / 2013	12.831											
K 127 FM - Allrad	06 / 2013	16.485	Durchschnittliche jährliche Instandhaltungskosten für 22 Müllfahrzeuge:										
K 121 AP (Reserve)	03 / 2001	11.769	Durchschnittliche Kosten/Km als Mittelwert aus 12 Jahren: € 0,938/Km										
K 818 AW - Allrad (Historiendaten)	01 / 2002	16.675	Ansatz für 12 Jahre Nutzungsdauer:										
K 338 AH (Reserve)	04 / 2000	12.676	Durchschnittliche Km-Leistung x Durchschnittliche Kosten/Km x 22										
K 852 BP (Historiendaten)	12 / 2003	14.276	Jährliche Instandhaltungskosten: 13.383 x 0,938 x 22 = € 276.172,--										
durchschnittliche Km-Leistung / Jahr (Km)		13.383											

Tabelle 7: Datenauswertung - Sonder - Nutzfahrzeuge Müll - N3 (Quelle: Verfasser)

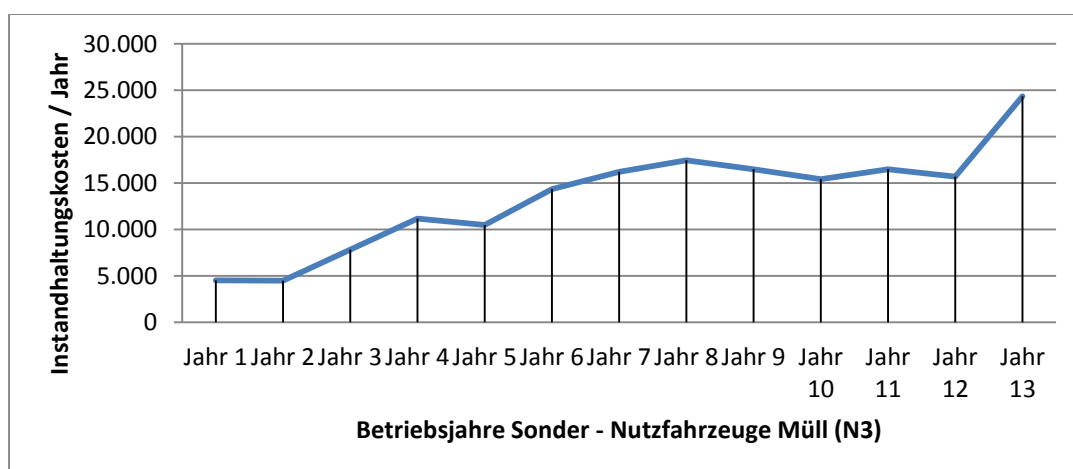


Abbildung 8: Kostenverlauf - Sonder - Nutzfahrzeuge Müll - N3 (Quelle: Verfasser)

**Interne Kennzahlen können aus der Datenauswertung „Sonder - Nutzfahrzeuge Müll - N3“ abgeleitet werden:**

Durchschnittliche jährliche Kilometerleistung:

**13.383 km / Jahr** (Einschichtbetrieb)

Durchschnittliche Instandhaltungskosten je Kilometer:

**€ 0,938,-- / km** (Netto)

Wirtschaftliche Nutzungsdauer:

**bis zum 12. Jahr** (Plandaten 12 Jahre)

Durchschnittliche jährliche Instandhaltungskosten der Klasse Müll - N3:

**€ 276.172,-- / Jahr** (Netto)

entspricht **16,70 % der jährlichen Gesamtinstandhaltungskosten.**

**Kostensenkungspotenzial Sonder – Nutzfahrzeuge Müll (N3):**

Die Kostenverlaufslinie der Müllfahrzeuge zeigt eine relativ konstante Entwicklung – erst im 13. Betriebsjahr ist eine deutliche Steigerung der Instandhaltungskosten erkennbar.

Die wirtschaftliche Nutzungsdauer mit Planziel 12 Jahre wäre auch im Ist zu realisieren.

Zurzeit werden 2 Müllfahrzeuge bis zum vollendeten 13. Betriebsjahr als Reservefahrzeuge betrieben – hier wird empfohlen, die Reservefahrzeuge auf Neufahrzeuge umzustellen um im Bedarfsfall sofort ein Altfahrzeug (mit Kostenausreißer) ersetzen zu können.

**Die jährlichen Einsparungen an Instandhaltungsmittel können**

**im 13. Betriebsjahr in Höhe von € 48.700,- Netto,**

**bemessen werden.**

Die Ergebnisse der vorangegangenen Auswertungen und Abbildungen werden in folgender **Ergebnistabelle** zusammengeführt.

Ergebnistabelle Kostensenkungspotenzial der Instandhaltung				
1) Jährliche Einsparungen gemäß Datenauswertung der Klassen N1, N3 und Müll N3				
	Einsparung je Klasse	Klassensumme		
Leichte Nutzfahrzeuge N1	€ 23.885 (Brutto/Netto)	- € 164.278 (Brutto/Netto)		
Schwere Nutzfahrzeuge N3	€ 91.693 (Brutto/Netto)			
Sonder Nutzfahrzeuge Müll	€ 48.700 (Netto)			
2) Kostenanteil der jährlichen Klassensumme N1, N3 und Müll N3 am Gesamtfuhrpark				
	Kosten je Klasse	Klassensumme	Gesamt (Tabelle 3)	% von Gesamt
Leichte Nutzfahrzeuge N1	€ 328.367 (Brutto/Netto)	- € 1.014.694 (Brutto/Netto)	€ 1.653.000 (Brutto/Netto)	61,38%
Schwere Nutzfahrzeuge N3	€ 410.155 (Brutto/Netto)			
Sonder Nutzfahrzeuge Müll	€ 276.172 (Netto)			
3) Hochrechnung jährliche Einsparungen am Gesamtfuhrpark				
	% von Gesamt	Klassensumme	Gesamt	Hochrechnung
	61,38%	- € 164.278 (Brutto/Netto)	100,00%	- € 267.641 (Brutto/Netto)

Tabelle 8: Ergebnistabelle Kostensenkungspotenzial der Instandhaltung (Quelle: Verfasser)

**Zwischenergebnis – Kostensenkungspotenzial Instandhaltung:**

Durch mehrjährige Investitionsplanung und darauf abgestimmte Instandhaltung kann ein reales

**jährliches Kostensenkungspotenzial in Höhe von  
€ 267.641 (Brutto/Netto)**

erzielt werden.

Dies entspricht einem

**Einsparungsprozentsatz von - 16,2 %  
der jährlichen Gesamtinstandhaltungskosten**

des Fuhr- und Geräteparks der Stadt Klagenfurt (ohne Berufsfeuerwehr)





## **6 Implementierung eines operativen und taktisch wirkenden Fuhrparkmanagements als Kernprozess der Fuhrpark - und Gerätehaltung der Stadt Klagenfurt am Wörthersee**

Wie in Kapitelabschnitt 1.2 (Seiten 5 bis 7) bereits ausgeführt, wurde von der Stadtpolitik im Jahr 2011 die Funktionseinheit „Fuhrparkmanagement“ (1 Mitarbeiter) in der neuen Dienststelle „Zentrales Beschaffungswesen“ eingerichtet.

Die Zielsetzungen, Zuständigkeiten und Kompetenzen des Fuhrparkmanagement (FPM) wurden aber bis dato inhaltlich nicht definiert – so ist festzuhalten, dass kaum wirkungsorientierte Erkenntnisse erarbeitet und umgesetzt wurden.

Entsprechende Empfehlungen der zentralen Werkstätte, das FPM in den Organisationsbereich der Zentralen Werkstätte mit klaren Zielsetzungen einzugliedern, wurden in dieser politischen Periode (bis Ende März 2015) nicht mehr wahrgenommen.

**Der gesamte Fuhrpark der Stadt Klagenfurt am Wörthersee ist**

<b>aufgrund</b>	<b>seiner Vielfalt und Umfang,</b>
<b>ohne</b>	<b>gesamtheitliche (überblickende),</b>
	<b>operative (tägliche)</b>
<b>und</b>	<b>taktische (mittelfristige)</b>

**Steuerung, schwer zu überblicken und zielorientiert zu steuern!**

Es sind daher folgende Fragen in diesem Zusammenhang zu klären:

- Welche Zielsetzungen muss die Funktionseinheit „Fuhrparkmanagement“ erfüllen um den Fuhrpark der Stadt Klagenfurt strukturell und nach wirtschaftlichen Betrachtungen (Kosten/Nutzen) zu entwickeln und dadurch für die Zukunft zu sichern?
- Wie kann sichergestellt werden, dass die Funktionseinheit „Fuhrparkmanagement“ mit möglichst schlanken Verwaltungsressourcen („lean management“) auskommt, um erwirkte Einspareffekte nicht wieder in der dafür geschaffenen Verwaltungsstruktur zu verbrauchen?
- Wie kann sichergestellt werden, dass die Funktionseinheit „FPM“ mit größtmöglichem Nutzen und ohne Kompetenzkonflikte in die bestehende Organisation (Fuhrparknutzer, Werkstätte) eingegliedert werden kann?

## 6.1 Definition und Funktionen von Fuhrparkmanagement

### Definition:

Wie in Kapitel 1 (Seite 3, Quelle 6) bereits erläutert, wird „**Fuhrparkmanagement (FPM)**“, ugs. auch „**Flottenmanagement**“ genannt, wie folgt definiert:

**„Fuhrparkmanagement ist die Gesamtheit der Prozesse, Verfahren und Verwaltungsaufgaben, die direkt oder indirekt mit der Beschaffung, Nutzung und Verwertung eines oder mehrerer Fahrzeuge zusammenhängt“**

Es ist klar festzustellen, dass „**FPM**“ **den Gesamtprozess** der Fuhrpark-/Gerätehaltung (Eigentum) oder des Fuhrpark-/Geräteinsatzes (Miete, Leasing) **steuert**.

Es ist substantiell erforderlich, dass diese Funktions- bzw. Managementeinheit **über sämtliche steuerungsrelevanten Daten des Fuhrpark- und Gerätwesens verfügt um im Einzelfall aber auch in taktischen Fragen entscheidungsrelevante Informationen den Fuhrparknutzern bereitstellen zu können**.

### Funktionen:

Im Sinne einer **vollständigen, marktgerechten Information** bin ich beim **Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (kurz: BME e.V., Sitz in Frankfurt/Main)**<sup>23</sup> in vielen Fragen zum Thema Fuhrparkmanagement/Flottenmanagement, fündig geworden.

Es war mir dabei wichtig, eine **neutrale und kompetente Informationsquelle** zu diesem Thema zu finden, um den **Status Quo zu Fuhrparkmanagement** für meine Diplomarbeit zu sichern.

#### Kurze Erläuterung zu BME e.V. (siehe Homepage BME e.V./über uns):

*„Der Bundesverband hat sich in den 55 Jahren seines Bestehens als Fachverband für Einkauf und Logistik in Deutschland etabliert. Ziel ist es, die Wissenschaft, die Aus- und Weiterbildung sowie den Erfahrungsaustausch auf allen Gebieten der Materialwirtschaft, des Einkaufs und der Logistik zu fördern. Der BME setzt sich für die Qualifikation seiner Mitglieder ein, um ihre Leistungsfähigkeit zu heben. Der Verband ist Dienstleister für rund 8.000 Einzel- und Firmenmitglieder. Er ist offen für alle Branchen (Industrie, Handel, öffentliche Auftraggeber, Banken, Versicherungen, etc.) und Unternehmensformen.“*

---

<sup>23</sup> Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (kurz BME e.V.), erstellt aus: [www.bme.de/fachinfos/publikationen-studien/leitfaden-fuhrparkmanagement.html](http://www.bme.de/fachinfos/publikationen-studien/leitfaden-fuhrparkmanagement.html), verfügbar am 09.02.2015

*Der Verband repräsentiert alleine über seine Firmenmitglieder ein Beschaffungsvolumen von € 1,25 Billionen (Quelle: Infratest, 2010).“*

In **Anlehnung an den Leitfaden Fuhrparkmanagement (2.Auflage) des BME e.V.** werden die „Prozesse (Funktionen) des Fuhrparkmanagement“ aufgelistet und **mit den bestehenden und fuhrparkrelevanten Prozessen/Zuständigkeiten der Stadt Klagenfurt abgeglichen**. Dabei kann festgestellt werden, welche Funktionen auf welche Organisationseinheiten – im Sinne interner Teilprozesse - verteilt sind.

#### **Relevante Prozesse (Funktionen) des Fuhrparkmanagement:**

- **Beschaffung und Nutzung,**
- **Verwaltung,**
- **Verwertung.**

**Wegen der überwiegenden Marktpraxis, Firmenfahrzeuge auf Leasingbasis zu nutzen und i.d.R. nur bei Spezialfahrzeugen zu kaufen oder zu finanzieren, wird in der nachfolgenden Auflistung nur auf marktrelevante Full-Service-Leasingprozesse Bezug genommen.**

#### **A. Beschaffung und Nutzung:**

**Reifen/Reifenwechsel:** INTERN – Zentrale Werkstätte

Ab einer Fuhrparkgröße von 100 Fahrzeugen kann das Abschließen eines eigenen Rahmenvertrages mit Reifenherstellern bzw. -Handelsketten Sinn machen.

**Tankkarten:** INTERN – Zentrale Werkstätte/Personalbüro für Mitarbeiter

Externe Tankkarten - Vereinbarungen werden von großen Mineralölfirmen und entsprechenden Dienstleistungsfirmen angeboten.

**Versicherung:** INTERN – Versicherungswesen (Rechnungswesen)

Versicherungsverträge und Prämien werden vor dem Hintergrund der bestehenden Flotte und der gewachsenen Schadensquote erhoben.

**Schadensmanagement:** INTERN – Zentrale Werkstätte/Versicherungswesen

Koordination aller Schritte bis zur endgültigen Schadensregulierung.

**Wartung/Service:** INTERN – Zentrale Werkstätte (evtl. Fremdleistung)

Wartungs- und Inspektionsarbeiten nach Herstellervorschriften.

**Mietwagen/-maschinen:** INTERN – **keine organisatorische Regelung!**

Bei zyklischem Bedarf sollten Rahmenvereinbarungen mit Mietwagen- gesellschaften oder Mietmaschinengesellschaften abgeschlossen werden um Vorzugskonditionen zu erlangen.

**KFZ-Steuer:** INTERN – Zentrale Werkstätte/Rechnungswesen

Die Bearbeitung der KFZ-Steuerabwicklung hat sich in den letzten Jahren durch die Politik der Steuerbehörden eher in Richtung Direktabwicklung durch Fuhrparkhalter entwickelt.

**Sondereinbauten:** INTERN – Zentrale Werkstätte (evtl. Fremdleistungen)

Im Falle von Sondereinbauten (spezielle Verwendungsbestimmungen), Beschriftungen, etc. ist fallweise zu prüfen, ob interne oder externe Regelungen der bessere Weg sind.

**Zulassungs-/Überführungsservice:** INTERN – Zentrale Werkstätte (Lieferant)

Definition der Zulassung und Verwendungszweck nach StVO durch den Fuhrparkhalter, Überführungsservice meist im Rahmen des Kaufvertrages mit Lieferanten geregelt.

**Buchhalterische Abwicklung Fuhrpark:**

INTERN – Zentrale Werkstätte/Rechnungswesen

Komplette Abwicklung sämtlicher Belege und Rechnungen im Zusammenhang mit der Fuhrparkhaltung.

**Betreuung Fahrzeug/Maschinen:** INTERN – Zentrale Werkstätte/Fuhrparknutzer

Die Betreuung der Fahrzeuge/Maschinen und Fahrzeugnutzer (Fahrer, Maschinisten) während der Nutzungsdauer.

**Kommunikationszubehör:**

INTERN – Fuhrparknutzer/Zentrale Werkstätte/Beschaffungswesen

Umfasst sämtliche Kommunikationsformen wie Betriebsfunk, Mobiltelefone (Privat, Dienst) und Bluetooth- bzw. Freisprecheinrichtungen.

**Handlungsbedarf ist hinsichtlich einer einheitlichen von allen Betrieben und Abteilungen genutzten Kommunikationstechnik gegeben!**

## **B. Verwaltung:**

### **Zulassung:** INTERN – Zentrale Werkstätte/Umweltabteilung (E-Mobile)

Neuzulassung und Dokumentenverwahrung für betriebseigene Fahrzeuge / Maschinen im Rahmen der Legitimation.

### **Fahrzeugübergabe:** INTERN – Zentrale Werkstätte/Fahrzeugnutzer

Einweisung der Fahrer/Maschinisten/Mechaniker auf neues Fahrzeug / Maschine (Bedienelemente, Sicherheitseinrichtungen, Wartungspläne, etc.) durch Lieferanten sowie bei Arbeitsmaschinen nach den gesetzlichen Vorschriften.

**Handlungsbedarf für einheitliche Regelung der Fahrberechtigungen und -Nachweise sinnvoll und wird auch vom internen sicherheitstechnischen Dienst angeregt!**

### **Dienstwagenordnung:** INTERN – Direktion/Personalabteilung/Betriebe

Die Nutzung von Dienstfahrzeugen oder Privatfahrzeugen im Wege der Dienstleistung ist durch ein Regelwerk (Zweck, Haftungen) klar zu definieren und einheitlich anzuwenden.

**Handlungsbedarf hinsichtlich rechtlicher Wirksamkeit und Einheitlichkeit im Sinne einer Dienstwagenordnung. Es wäre eine einheitliche Regelung und Haftungsklä rung für die Privatnutzung von städtischen Fuhrpark/Maschinen durch Mitarbeiter oder Dritte (meist Vereine), zu erstellen.**

### **Stammdatenverwaltung:** INTERN – Zentrale Werkstätte

Die Erfassung sämtlicher fahrzeugtechnischer Informationen einschließlich Service- und Wartungspläne, Garantiebestimmungen, Reparatur- und Betriebsanleitungen, Prüftermine sowie Versicherungs- und Finanzierungsfragen und kostenrechnerisch relevante Informationen.

### **Reporting und Monitoring:**

INTERN – Sonderauswertungen durch zentrale Werkstätte,

**Handlungsbedarf hinsichtlich Berichtswesen ist gegeben. Die Betriebe und Abteilungen sollten zyklisch und in vereinfachter Form über die von ihnen eingesetzten Fahrzeuge/Maschinen informiert werden.**

**VOB – Management:** INTERN – Betriebe/Abteilungen, Fuhrparkmanagement

Das im Zusammenhang mit **V**erstößen, **O**rdnungswidrigkeiten und **B**ußgeldern stehende Management (Stammdatenkenntnis) sollte im Interesse des Fristenlaufes den jeweiligen Fuhrparknutzern rasch zugeteilt werden.

**Poolfahrzeuge:** INTERN – **keine diesbezügliche Organisation/Regelung**

Ergänzend zu regelmäßig genutzten Fahrzeugen/Maschinen sind kurzfristig einsetzbare Ersatzfahrzeuge bei Ausfall oder gelegentlichen Zusatzbedarf notwendig.

Je nach Fahrzeug- oder Maschinenart ist es sinnvoll einen wirtschaftlich vertretbaren Fuhr-/Gerätepark zentral vorzuhalten oder durch Mietverträge als Fremdleistung zuzukaufen. Häufigkeit des Bedarfes und Beschaffenheit von Poolfahrzeugen/-maschinen sind dabei entscheidend.

**Handlungsbedarf im Rahmen einer zentralen Bedarfserfassung, Bereitstellung und Verwaltung von Poolfahrzeugen**

**Vertragsanpassungen/Umschreibungen** – INTERN – Zentrale Werkstätte

Unvorhersehbare Ereignisse führen häufig dazu, dass die ursprüngliche Nutzungsdauer und/oder Kilometerleistung (bei Leasingverträgen) angepasst, vorzeitig beendet oder auf einen anderen Nutzer umgeschrieben werden muss. In jedem Fall ändern sich Abrechnungsdaten und eventuell auch die Ursprungskalkulation, welche entsprechend abzuändern und zu erläutern sind (Zielabweichungen Kosten/Nutzen).

Da Leasingverträge in der Stadt Klagenfurt noch immer die Ausnahme sind, wird diese Tätigkeit von der zentralen Werkstätte (Stammdatenpflege) erbracht. Dies betrifft die Verhandlung von Sonder- und Wartungsvereinbarungen für Leasingfahrzeuge und -Maschinen.

**Handlungsbedarf hinsichtlich zentraler Zuständigkeit zu Abwicklung und Sonderregelungen bei Leasingverträgen für leasingfinanzierte Fahrzeuge und Maschinen der Stadt!**

**Terminkontrollen:** INTERN – Zentrale Werkstätte für Fuhrpark und Maschinen

Sämtliche mit dem Betrieb von Fahrzeugen und Maschinen gesetzlich vorgesehenen Prüfintervalle (§57a-Plakette, Tachoprüfung, Lärmarmprüfung, Haupt- und Nebenuntersuchungen für Busse, Prüfungen von Arbeitsmittel und Hebezeuge, etc.) sind vom Fuhrparkhalter zu planen und zeitgerecht

durchzuführen. Dabei müssen auch die jeweiligen Dokumente aktualisiert und verwaltet werden.

## C. Verwertung

### **Rücknahme:** INTERN – Zentrale Werkstätte

Bei Rücknahme (zeitlich definiertes Nutzenleasing) bzw. Ausscheidung (Außerbetriebnahme eigener Fahrzeuge/Maschinen) ist das jeweilige Fahrzeug oder Maschine in einen verwertungsmöglichen Zustand (Logo / Aufkleber entfernen, alle Unterlagen in Fahrzeugmappe, Ein- und Aufbauten abbauen) zu versetzen.

Bei Fremdfahrzeugen und Geräten wird dies mit Protokoll erfasst.

### **Aufbereitung:** INTERN – Zentrale Werkstätte (evtl. Fremdleistungen)

Bei Fremdfahrzeugen wird durch Gutachten der Restwert des Fahrzeuges / Maschine aufgrund des tatsächlichen Zustandes ermittelt und dabei eventuelle Wertabschläge vom vereinbarten Restwert in Abzug gebracht. Es kann daher lohnend sein, das restwertfinanzierte Fahrzeug/Maschine über entsprechende Aufbereitung in einen besseren, verwertbaren Zustand zu bringen.

### **Verwertung:** INTERN – Zentrale Werkstätte (bei Nutzenleasing – Rückgabe)

Die Verwertung erfolgt je nach vertraglichen Gegebenheiten durch den wirtschaftlichen Eigentümer. Bei Nutzenleasing – Verträgen ist dies der Leasinggeber.

Die Verwertung von eigenen Fuhrpark und Geräte ist in der Stadt Klagenfurt klar und transparent geregelt und wird von der zentralen Werkstätte - nach öffentlichem Bestbieterprinzip - durchgeführt.

**Die vorangegangene Auflistung der 3 wesentlichen FPM - Prozesse, gibt Auskunft über**

- die Vielfalt und Komplexität von Verwaltungs- und Dienstleistungen zur Aufrechterhaltung von Fuhrpark und Maschinenleistungen,
- die bestehende interne Organisation und deren Zuständigkeiten,
- die Handlungsbedürfnisse aufgrund mangelnder interner Regelung oder fehlender Teilprozesse für die Stadt Klagenfurt.

## 6.2 Insourcing vs. Outsourcing von Fuhrparkmanagement

Anhand des Kapitelabschnittes 6.1 ist erkennbar, dass **viele Prozesse im Sinne der Funktionen eines gesamtheitlich wirkenden Fuhrparkmanagements bereits durch Organisationseinheiten der Stadt Klagenfurt erfüllt werden.**

Mit Ausnahme der zentralen Werkstätte, welche das Thema Fuhrpark/Maschinen sowie Tankmanagement als technische Kernkompetenz umfassend ausübt, sind Teilprozesse in den Organisationseinheiten Rechnungswesen/Versicherungsmanagement und Betriebe / Abteilungen / Dienststellen (dezentrale Fuhrparkverwaltungen), angelagert.

Eine weitere **Bündelung und Straffung von Teilprozessen** - wie z.B. einheitliche Fuhrparkverwaltung, Poolfahrzeuge und -maschinen, einheitliche Kommunikationseinrichtung, Ausbildung und Weiterbildung von Kraftfahrer und Maschinisten nach Standards - **wäre anzustreben.**

**Handlungsbedarf** besteht vor allem bei **organisationsübergreifenden Teilprozessen und taktischen / strategischen Themen zu Fuhrpark/Geräte und Infrastrukturen.**

**Insourcing von FPM (Inhouselösung):**

Die Besonderheit (Typenvielfalt) und Umfang (Anzahl) des Fuhr- und Geräteparks der Stadt Klagenfurt rechtfertigt ganz klar die Notwendigkeit interner Organisation der FPM-Prozesse, d.h. Inhouselösung!

**Outsourcing von FPM (komplett oder selektiv)**

Outsourcing von FPM - Prozessen könnte bei diesem Fuhr- und Gerätepark im besten Fall nur „selektiv“ (z.B. Klasse PKW) stattfinden, was aber einer „zweigeteilten“ Betreuung entspräche und daher nicht sinnvoll wäre!

## 6.3 Ziele der Implementierung eines operativen und taktisch wirkenden Fuhrparkmanagements

Es wurde im Kapitelabschnitt 6.1 nachgewiesen, dass bereits viele Teilprozesse des FPM von der bestehenden Organisation – verteilt auf Abteilungen und Betriebe - durchgeführt werden.

Eine organisatorische Bündelung im Sinne eines Gesamtprozesses wäre anstrebenswert um kürzeste Informationswege, einheitliche Datenquellen (keine Redundanzen), schlanke Strukturen und klare Verantwortlichkeit bei Zielvereinbarungen, zu erreichen.



Operative FPM – Handlungsbedürfnisse (Ziele):

- **Reporting und Monitoring** (Kosten/Nutzen Betrachtung, Berichtswesen)
- **Mietwagen und Mietmaschinen** (Rahmenvereinbarungen abschließen)
- **Kommunikationstechnik /-zubehör** (einheitliche Nutzung/-Infrastruktur)
- **Fahrberechtigungen** (Einweisungen, Schulungen, Nachweise)
- **Poolfahrzeuge/-maschinen** (Bedarfserhebung, Beistellung, Verwaltung)

Taktische FPM – Handlungsbedürfnisse (Ziele):

- **Mittelfristige Investitionsplanung** (Abstimmung mit Betriebe/Abteilungen)
- **Finanzierungsvereinbarung** (Art/Umfang mehrperiodischer Finanzierung)
- **Erweiterung Refinanzierungskosten zu Nutzerkosten** (Vollkalkulation)
- **Kostensenkungspotenziale wahrnehmen** (Finanz/Betriebe/Abteilungen)
- **Make or Buy – Entscheidungen** (Unterstützung Betriebe/Abteilungen)

Die **Dienstwagenordnung** (Nutzungs- und Haftungsbestimmungen) **als auch die Nutzung von Privatfahrzeugen für dienstliche Zwecke wäre generell von der Magistratsdirektion und Personalabteilung, zu regeln.**

## 6.4 Organisatorische Veränderungen – Kompetenzen

Kompetenzen:

Das „Fuhrparkmanagement“ soll eine **interne, beratende Servicestelle für die nutzenden Betriebe und Abteilungen sein**, um diese bei ihren **Entscheidungen zu Ersatzinvestitionen, Miete oder Kauf, Auslagerungsüberlegungen, zu unterstützen** und dadurch die gemeinsamen Zielsetzungen zu erreichen.

Im Sinne einer prozessorientierten Ablauforganisation ist „FPM“

als **operativer und taktischer Kernprozess** der Fuhrpark- und Gerätehaltung zu betrachten und dafür auszubauen.

**Die technisch relevanten Daten** (Stammdaten, Betriebsdaten, Kennzahlen) **und das Kosten/Nutzen – Monitoring** (€/km oder €/Betriebsstunde, Entwicklung der Instandhaltungskosten, Treibstoffkosten) **sind**

**optimale Grundlagen für die Steuerung des Fuhr- und Geräteparks sowie für die Kostenrechnung der Betriebe und Abteilungen.**

Diese Stamm- und Betriebsdaten können aus dem Softwaresystem „Motiondata“ (Datenbank - Produkt der gleichnamigen Softwarefirma mit Sitz in Graz/Seiersberg) der zentralen Werkstätte generiert, damit Datenredundanzen verhindert, und mittels zu erstellender

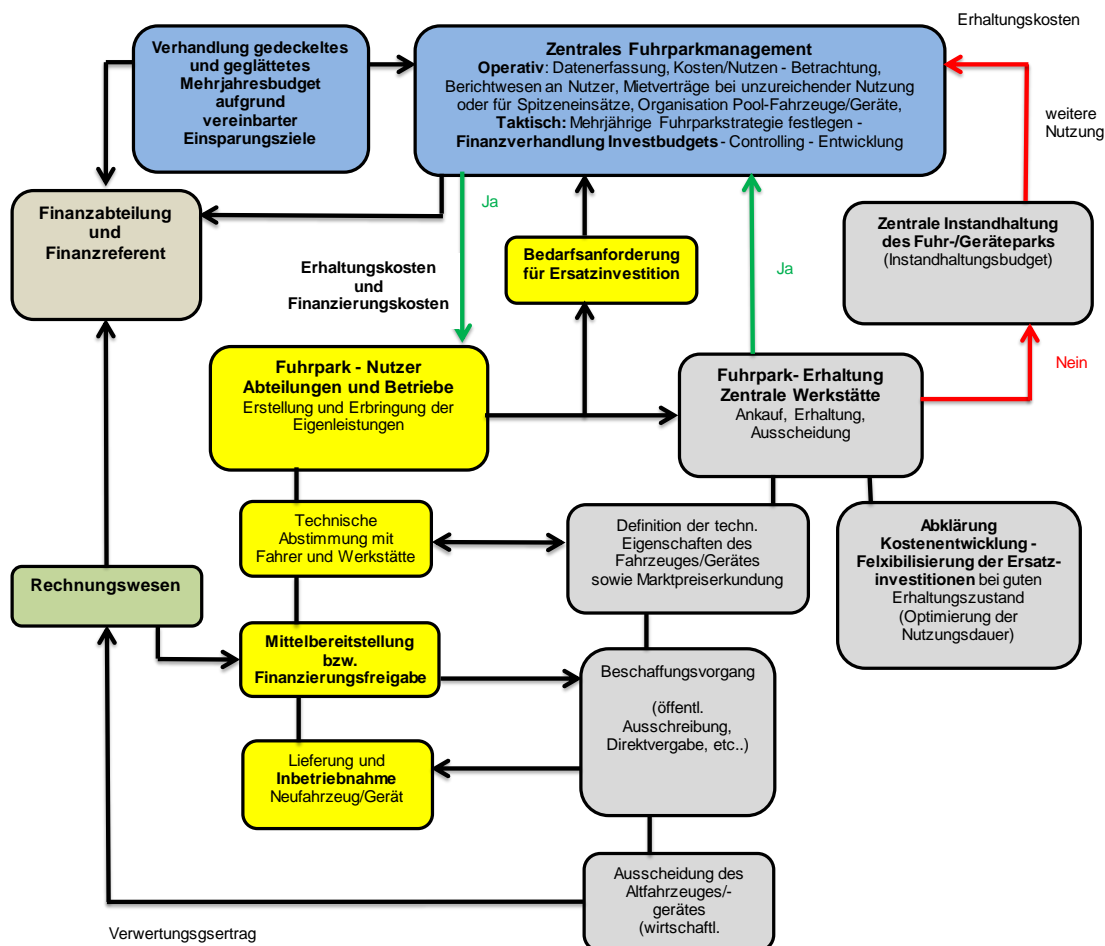
#### 44 Implementierung eines operativen und taktisch wirkenden Fuhrparkmanagements als Kernprozess der Fuhrpark - und Gerätehaltung der Stadt Klagenfurt am Wörthersee

MS-Access-Anwendung in die gewünschte Auswertungs- und Berichtsform gebracht werden!

#### Organisatorische Einbindung/Veränderung:

Mit Berücksichtigung bestehender und funktionierender Teilprozesse aber Fokus auf die Wahrnehmung fehlender taktischer Funktionen, wurde folgendes SOLL - Funktionsschema entwickelt:

#### **SOLL - Funktionsschemata: Erhaltung - Ersatzinvestition mit geglätteter Budgetzuteilung nach Mehrjahresplan und darauf abgestimmte Instandhaltung (Flexibilisierung möglich)**



**Abbildung 9: Soll – Funktionsschema Fahrzeug- und Gerätehaltung (Quelle: Verfasser)**

Es ist sinnvoll, dass sämtliche relevanten Fuhrparkinformationen in der Funktionseinheit FPM gebündelt und daraus operative und taktische Entscheidungen abgeleitet werden.

## 6.5 Berichtswesen mit Kosten – Nutzenbetrachtung als Hilfestellung für Nutzer

Das Berichtswesen ist gegenwärtig nicht organisiert und standardisiert.

Es sind zwar **viele Informationen** zu Instandhaltungskosten, Treibstoffkosten, Versicherung / KFZ-Steuer, Stammdaten, Betriebsleistungen, etc. **verfügbar, werden aber nicht systematisch im Sinne eines standardisierten „Monitoring & Reporting“** aufbereitet.

Es soll daher **durch das FPM ein vereinfachtes und standardisiertes Berichtswesen erstellt** und **Quartalsberichte** (saisonale Schwankungen erkennbar) aber **zumindest Jahresberichte** (Gesamtentwicklung Kosten/Nutzen) **den nutzenden Abteilungen und Betrieben zur Verfügung gestellt werden.**

Ziel muss es sein, **Fahrzeuge/Maschinen die von den durchschnittlich ermittelten internen Kennzahlen je Fahrzeug und Gerätegruppe abweichen zu erkennen** um daraus **richtige Entscheidungen für**

- **eventuelle Ersatzbeschaffungen** (Ja/Nein),
- **Feststellen der Kostenausreißer – Grundlage für Detailanalysen,**
- **Verbesserung der Auslastungen durch organisatorische Veränderungen,**
- **Senkung von Schadenswerten durch Ursachenbehebungen,**
- **Mieten statt Kaufen** (saisonale Bedürfnisse),
- **Nutzung von Poolfahrzeugen/-maschinen** (bei geringen Bedarf),
- **Make or Buy – Überlegungen,**

abzuleiten.

Mögliche FPM-Berichtsform (aus Datenbank der zentralen Werkstätte):

FPM - Quartalsbericht 4/2013 - Instandhaltung Fuhrpark und Geräte										
Organisationseinheit	K - Nummer	Klasse	Zulassung	Betriebsjahr SOLL	Betriebsjahr IST	D-Instandhaltung Kosten/Jahr (€)	D-Nutzung /Jahr (Km od. BStd)	D-IST (€) Instandhaltungskosten /Leistungseinheit	D-Klasse (€) Instandhaltungskosten /Leistungseinheit	Beurteilung
<b>Abt. Strassenbau &amp; Verkehr</b>										
<b>Strassenerhaltung</b>	K 946 DO	N1	5/2008	14	5,5	8.116	19.605 km	0,41	0,38	
	K 216 BD	N1	10/2002	14	11,2	2.685	4.746 km	0,56	0,38	
	K 291 DU	N1	12/2008	14	5	8.225	22.686 km	0,36	0,38	
	K 903 CZ	N3	10/2006	12	7,2	13.479	20.294 km	0,66	0,65	
	K 823 AV	N3	9/2001	12	12,3	15.631	20.152 km	0,77	0,65	
	.....									
<b>Verkehrsorganisation</b>	K 477 CU	N 1	5/2006	14	7,5	6.367	16.786 Km	0,38	0,38	
	.....									
<b>Abt. Entsorgung</b>										
<b>Müllbetrieb</b>	K 824 AW	N3-Müll	2/2002	12	11,8	17.262	17.102 km	1,01	0,94	
	K 310 CD	N3-Müll	4/2005	12	8,6	14.370	11.901 km	1,21	0,94	
	K 837 DJ	N3-Müll	1/2008	12	5,9	6.467	14.341 km	0,45	0,94	
	.....									

Abbildung 10: Beispiel für standardisierten FPM - Bericht (Quelle: Verfasser)

## 6.6 Kostensenkungspotenziale des operativen und taktisch wirkenden Fuhrparkmanagement

Die Kostensenkungspotenziale des operativen und taktisch wirkenden FPM sind maßgeblich von den Einflussfaktoren nach Kapitelabschnitt 6.2, abhängig.

Nur wenn,

- **Vollständigkeit der operativen FPM – Teilprozesse,**
- **Wahrnehmung taktischer FPM – Teilprozesse,**
- **Sicherstellung mittelfristig vereinbarter Planungsziele,**
- **Schlanke Organisation des FPM als Gesamtprozess,**
- **Berichtswesen und steter Dialog mit Fuhrparknutzer,**
- **Entwicklung von internen Kennzahlen und Branchen - Benchmark,**

durchgeführt und kontinuierlich betrieben werden, **sind strukturelle Kostensenkungsziele erkenn- und realisierbar.**

Zu Beachten:

Bei angedachten Veränderungsprozessen ist es wichtig, den **Ist-Stand an Fuhrpark und Geräte als Referenzwert** zu erfassen um zukünftige Abweichungen beurteilen zu können.

Da der bestehende Fuhr- und Gerätepark (mit Fahrer und Maschinisten) der Stadt Klagenfurt für die Erstellung von Eigenleistungen **im Rahmen des aktuellen Aufgabenkataloges** gehalten und genutzt wird, **sind auch diesbezügliche Veränderungen und Auswirkungen (Mensch, Maschine, Mittel) zu dokumentieren und für die Beurteilung heranzuziehen.**

Mangels spezifischer Markterkenntnisse und fehlender Praxisbeispiele vergleichbarer öffentlicher Organisationen wie die Stadt Klagenfurt, ist es **sinnvoll im Rahmen von realistischen Zielvereinbarungen die notwendigen Einsparungspotenziale, in Abstimmung mit den Abteilungen und Betrieben, zu definieren.**

**Zielvereinbarung:**

Es soll ein **mittelfristiges Einsparungspotenzial** (Planungshorizont 3 Jahre) als Grundlage für die mehrjährige, geglättete Mittelzuteilung für Fuhrpark- und Geräte der Stadt Klagenfurt, **im Ausmaß von – 10 % des jährlichen Investitionsbedarfes** möglich sein!

Die monetäre Auswirkung der Zielvereinbarung ist in Tabelle 9 (Seite 47) ersichtlich.

Einsparungsspotenzial durch Zielvereinbarung des FPM (Investmittel)				
1) Jährlicher Ist - Bedarf an Ersatzinvestitionen 2014 - 2018 (siehe Tabelle 4, Seite 21)				
		Ist - Bedarf	jährlicher Ist - Durchschnitt 2014 - 2018	
Gesamtbedarf (ohne Berufsfeuerwehr)	€ 6.439.800 (Brutto/Netto)		€ 1.592.668 (Brutto/Netto)	
Überalterung Fuhrpark mit Ende 2013	€ 1.523.543 (Brutto/Netto)			
Summe 2014 - 2018	€ 7.963.343 (Brutto/Netto)			
2) Jährlicher Soll - Bedarf über FPM - Einsparungsziel von 10% (mittelfristig)				
			Jährlicher Soll - Durchschnitt 2014 - 2018	jährliche FPM - Einsparung
Jährlicher Durchschnitt 2014 - 2018	€ 1.592.668 (Brutto/Netto)		€ 1.433.046 (Brutto/Netto)	- € 159.622 (Brutto/Netto)
mittelfristiges Einsparungsziel - 10%	- € 159.622 (Brutto/Netto)			

Tabelle 9: Jährliches Einsparungsspotenzial FPM - Zielvereinbarung (Quelle: Verfasser)

In nachstehender Abbildung 11 wird der Soll – Investitionsbedarf über FPM – Einsparungsziel von Minus 10%, für die Jahre 2014 – 2018, grafisch dargestellt.

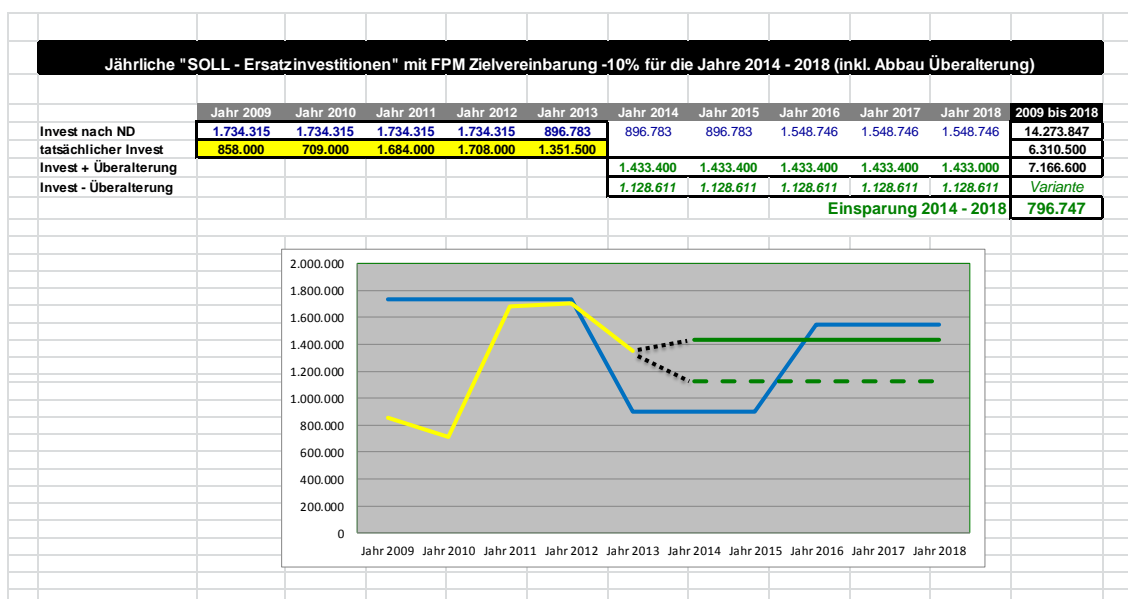


Abbildung 11: Investverlauf 2014 – 2018 mit FPM-Zielvereinbarung - (Quelle: Verfasser)

Wichtig: Die Überalterungswerte in Höhe von € 1.523.543 (Brutto/Netto), welche mit Ende 2013 nachweisbar sind (Abbildung 4, Seite 22), wurden in der Planungsperiode 2014 – 2018 (jährlich € 1.433 Mio. Brutto/Netto) mitberücksichtigt.

Als Variante wurde der Verlauf ohne Berücksichtigung von Überalterung dargestellt – diese Funktion wäre ohne Überalterung (jährlich € 1,128 Mio. B/N) möglich gewesen!

**Zwischenergebnis - Zielvereinbarung Fuhrparkmanagement:**

Durch Ausbau und Wahrnehmung aller operativen sowie taktischen Funktionen im Sinne eines FPM – Gesamtprozesses (siehe FPM – Handlungsbedarf, Seite 46), wäre eine Zielvereinbarung im Ausmaß eines

**jährlichen Kostensenkungsziel in Höhe von  
€ 159.266 (Brutto/Netto)**

**realistisch erreichbar.**

Dies entspricht einem

**Einsparungsprozentsatz von - 10 %  
der jährlichen Gesamtinvestitionsmittel 2014 - 2018**

für den Fuhr- und Gerätepark der Stadt Klagenfurt (ohne Berufsfeuerwehr).

## 7 Zusammenfassung

### 7.1 Erkenntnisse der Untersuchung im Rahmen der Diplomarbeit

Die Stadt Klagenfurt am Wörthersee hat - durch externe Einflüsse und interne Reformversäumnisse - seit Jahren eine negative Budgetentwicklung und muss durch Fremdmittel sowie Auflösung von Eigentumswerten und Rücklagen, die Maastricht – Konformität herstellen.

Der in dieser Arbeit untersuchte Teilbereich der Stadt Klagenfurt - die Fuhrpark- und Gerätehaltung (ohne Berufsfeuerwehr/Freiwillige Feuerwehr) - entwickelt sich aus Gründen unzureichender bereitgestellter Investitionsmittel in Richtung Überalterung. Die Unterdeckung der Ist-Investitionen zu Soll-Investitionen (Ermittlung Planersatz aus mittlerer Nutzungsdauer) ist bereits mit € 1.523 Mio. (Brutto/Netto) zu beziffern.

Der Großteil der Ersatzinvestitionen (Ausnahme: Betrieb Entsorgung) wurde im Rahmen des außerordentlichen Haushaltes (Kreditmittel) finanziert weil der ordentliche Haushalt über keine ausreichenden freien Mittel verfügt. Die dauerhafte Finanzierung von Strukturkosten über den außerordentlichen Haushalt muss als Beeinträchtigung der Budgetwahrheit gewertet werden.

Das Prinzip „Wer nutzt, der zahlt“ wird unzureichend praktiziert, da i.d.R. keine Refinanzierungskosten den nutzenden Betrieben/Abteilungen zugeordnet werden. Weitere Bedarfsanforderungen werden vor diesem Hintergrund viel zu leicht gestellt.

Es war Ziel dieser Diplomarbeit, geeignete Lösungswege hinsichtlich Einsparpotenziale (Erhaltungsmittel, Investitionsmittel) und organisatorisch notwendiger Veränderungen (Ablauforganisation) zu untersuchen, um den Funktionsbereich Fuhrpark und Geräte zukünftig nach den Kriterien wirtschaftlicher Eigenleistungen und schlanker Verwaltung, zu sichern.

Die Auswertung der zugeteilten Mittel für Ersatzinvestitionen der Jahre 1997 bis 2013 hat ergeben, dass maximale Abweichungen vom Ist - Durchschnittswert € 1,205 Mio. (Brutto/Netto), nach Oben zu 100% und nach Unten zu 81%, feststellbar sind. Diese Praxis der jährlichen starken Mittelwert - Abweichungen ist für längerfristige Finanzplanungen, mit geringen Budgetfreiräumen (Sparbudget), denkbar ungeeignet.

Die Echt - Datenauswertung (Instandhaltungskosten) von 3 dominanten Fuhrparkgruppen

- 61 leichte Nutzfahrzeuge,
- 21 schwere Nutzfahrzeuge,
- 22 schwere Sonder-Nutzfahrzeuge Müll,

mit einem Erhaltungskostenanteil von 61,38% der Gesamterhaltungskosten hat ergeben, dass **durch mehrjährige Investitionsplanung und -Mittelzuteilung (3-6 Jahre) und darauf abgestimmte präventive Instandhaltung, ein jährliches Kostensenkungspotenzial in Höhe von € 267.641 (Brutto/Netto), entspricht Minus 16,2%, erzielt werden kann.**

Die Untersuchung von Stärken und Schwächen der organisatorischen Abläufe der Fuhrpark- und Gerätehaltung zeigt, dass die dezentrale Fuhrparkhaltung und -verwaltung die Interessen der einzelnen Betriebe/Abteilungen zwar optimal unterstützt aber eine gesamtheitliche Beurteilung und Steuerung aufgrund nicht einheitlicher Prozessabläufe (Art und Umfang der Einsatzsteuerung, betriebliche Reserven) und fehlender Transparenz (interne Kennzahlen), erschwert.

Die Stadtpolitik hat im Jahr 2011 die Funktionseinheit „Fuhrparkmanagement“ in der Dienststelle „zentrales Beschaffungswesen“ eingerichtet – dies jedoch ohne inhaltliche Aufgabenstellungen und Zielsetzungen.

Der Begriff „Fuhrparkmanagement“ (kurz: FPM) wird nach aktueller marktkonformer Definition wie folgt verstanden:

„Fuhrparkmanagement ist die Gesamtheit der Prozesse, Verfahren und Verwaltungsaufgaben, die direkt oder indirekt mit der Beschaffung, Nutzung und Verwertung eines oder mehrerer Fahrzeuge zusammenhängt“

Im Rahmen dieser Arbeit wurden daher die taxativ aufgelisteten Teilprozesse des Fuhrparkmanagement den bereits intern wahrgenommenen Teilprozessen gegenübergestellt und dabei festgestellt, dass

- die zentrale Werkstätte einen Großteil der FPM-Teilprozesse in Form der Kernkompetenzen zu „Fuhrpark - Beschaffung, -Erhaltung, -Verwertung“ und „zentrale Treibstoffbewirtschaftung“, durchführt,
- einzelne operative Teilprozesse aber wesentliche taktische FPM - Handlungsziele im Sinne einer gesamtheitlichen Beurteilung und Steuerung, fehlen.

Nur wenn,

- Vollständigkeit der operativen FPM-Prozesse,
- Wahrnehmung taktischer FPM-Prozesse,
- Sicherstellung mittelfristig vereinbarter Planungsziele,
- Schlanke Organisation des FPM als Gesamtprozess,
- Berichtswesen und steter Dialog mit Fuhrparknutzer,
- Entwicklung von Kennzahlen und Branchen-Benchmark,



durchgeführt und kontinuierlich betrieben werden, sind strukturelle Kostensenkungsziele erkenn- und realisierbar.

**Eine Zielvereinbarung - bei vollständiger FPM - Wirkungsweise nach vorgenannten Kriterien – lässt eine Kostensenkung des jährlichen Investitionsbedarfes in Höhe von € 159.266 (Brutto/Netto), entspricht Minus 10%, möglich erscheinen.**

Abschließend kann resümiert werden:

Als wesentliche Voraussetzungen für die Realisierung der errechneten und definierten Kostensenkungsziele, können folgende Kriterien benannt werden:

- **Zuteilung mehrjähriger Investitionswerte mit homogenen, linearen Planungsverlauf und Möglichkeit der Flexibilisierung innerhalb der vereinbarten Planungsperiode,**
- **Vollamortisationsleasing als Finanzierungsform für die nächsten 3-6 Jahre (Ausschreibung Mehrjahres-Investitionsbudget) zur Erreichung finanzwirtschaftlicher Ziele,**
- **Refinanzierungskosten (Leasingraten) sind den jeweiligen Nutzern im Rahmen des ordentlichen Haushaltes anzulasten (Budgetwahrheit),**
- **fehlende FPM – Prozesse so rasch als möglich, nach klar definierten Wirkungszielen und im Rahmen schlanker effizienter Verwaltung, in die Gesamtorganisation zu implementieren.**

Die Wahrnehmung nachhaltiger struktureller Veränderungen (Aufgabenkritik, Input/Output orientierte Ablauforganisation) mit dem Ziel realer Kostensenkungen – muss natürlich für alle Wirkungsbereiche der Stadt Gültigkeit haben - ist ein wichtiger Faktor für den finanztechnisch notwendigen Konsolidierungspfad der Stadt Klagenfurt!

Den „Weg zu gehen“ und nicht „Stillstehen“, kann ich der Stadt Klagenfurt im Interesse der Politik, der Verwaltung, der örtlichen Wirtschaft und der Bürgerinnen und Bürger, mit dem Ziel einer starken, lebenswerten und vitalen Stadt, wünschen!

## **7.2 Empfehlungen zu organisatorischer und funktioneller Entwicklung für die Fuhrpark- und Gerätehaltung der Stadt Klagenfurt am Wörthersee**

**Im Rahmen dieser Diplomarbeit habe ich**

- die finanzwirtschaftlichen Rahmenbedingungen und zukünftigen Budgetzwänge,
- den Status Quo zum Thema Fuhrpark- und Gerätehaltung,
- die Stärken und Schwächen fuhrparkrelevanter Organisation und Prozessabläufe,
- die möglichen und vor allem realistischen Einsparungspotenziale des Funktionsbereiches Fuhrpark/Geräte,

**erfasst und kann daher den organisatorischen und funktionellen Veränderungsbedarf wie folgt empfehlen:**

- Die Mittel für Ersatzinvestitionen wären mittelfristig (3-6 Jahre) zu vereinbaren und in homogener Funktion (ohne Abweichungen) zuzuteilen – dadurch können Einsparungspotenziale durch präventive Instandhaltung und durch Flexibilisierung von Ersatzinvestitionen erwirkt werden,
- Fuhrparkmanagement ist als Gesamtprozess (Summe vieler Teilprozesse) zu verstehen und in dieser Form organisatorisch einzubinden,
- Viele Teilprozesse des Fuhrparkmanagement werden bereits von der zentralen Werkstätte im Rahmen ihrer Kernkompetenz Fuhrparkbeschaffung, -Erhaltung und -Verwertung sowie Treibstoffbewirtschaftung, wahrgenommen,
- Fehlende operative aber vor allem taktische FPM-Prozesse sollten so rasch als möglich im Sinne verbindlicher Ziele definiert und implementiert werden,
- Die organisatorische Zuordnung zur zentralen Werkstätte wäre im Sinne einer schlanken Organisation, kurzer Entscheidungswege, Nutzung des Fuhrpark - Datenbanksystems zur Vereinfachung der Datenerfassung und -aktualität sowie Vermeidung von Datenredundanzen, sinnvoll,
- Fuhrparkmanagement soll als organisatorische und funktionelle Serviceeinheit für alle Betriebe und Abteilungen entwickelt werden und kann dadurch die täglichen und geplanten Bedürfnisse der Nutzer unterstützen.

**Das dafür entwickelte Ablaufschema auf Seite 44 (Abbildung 9) kann als Grundlage einer organisatorischen und funktionellen Veränderung, Verwendung finden.**

Die Vielfalt und Komplexität des Fuhrpark- und Gerätewesens der Stadt Klagenfurt braucht eine professionelle und wirkungsorientierte Steuerungseinheit um Fehlentwicklungen zu erkennen und geeignete Korrekturmaßnahmen in Art und Umfang zu initiieren.

## Quellenverzeichnis

- <sup>1</sup> Juristische Person öffentlichen Rechts (B-VG i.d.g.F, gemäß Artikel 116, Abs.1)
- <sup>2</sup> Landesgesetzlich erlassenes, eigenes Stadtrecht (B-VG i.d.g.F, gemäß Artikel 116, Abs.3)
- <sup>3</sup> Systematische Erfassung von Einnahmen und Ausgaben im Haushaltsplan öffentlicher Körperschaften
- <sup>4</sup> In Praxis am häufigsten vertretenes System des Rechnungswesens (Doppelte Buchhaltung – kurz: Doppik)
- <sup>5</sup> Verband markenunabhängiger Fuhrparkmanagementgesellschaften e.V. (kurz VMF, Sitz Hamburg), VMF-Begriffsstandard - Fuhrpark: *„Die Gesamtheit der Fahrzeuge eines Unternehmens oder einer speziellen Nutzergruppe im Unternehmen, Synonym von Fahrzeugflotte“*, VMF- Ausgabe 8-2-2010, S/3, erstellt aus: [www.vmf-fuhrparkmanagement.de](http://www.vmf-fuhrparkmanagement.de), verfügbar am 06.01.2015
- <sup>6</sup> Vgl. ebenda: VMF-Begriffsstandard - Fuhrparkmanagement: *„Die Gesamtheit der Prozesse, Verfahren und Verwaltungsaufgaben, die direkt oder indirekt mit der Beschaffung, Nutzung und Verwertung eines oder mehrerer Fahrzeuge zusammenhängt“*, VMF- Ausgabe 8-2-2010, S/3, erstellt aus: [www.vmf-fuhrparkmanagement.de](http://www.vmf-fuhrparkmanagement.de), verfügbar am 06.01.2015
- <sup>7</sup> Schweiger, Stefan: *„Lebenszykluskosten optimieren“*, Wiesbaden, Verlag: Gabler, 2009, S / 35-50
- <sup>8</sup> Blumschein, Hanno: *„Alt, klapprig, teuer: Das mangelhafte Fuhrparkmanagement von Kommunen“*, In: bfp Fuhrpark + Management, Ausgabe 09/2005, S / 82-84, Schlüterische Verlagsgesellschaft m.b.H. und CoKG.
- <sup>9</sup> Homepage der Stadt Klagenfurt: Zuständigkeiten des zentralen Beschaffungswesens (gemäß Geschäftseinteilung des Magistrates Klagenfurt mit Erlass des Bürgermeisters), erstellt aus: [www.klagenfurt.at/rathaus-direkt/alle-abteilungen-in-kuerze/beschaffungswesen.html](http://www.klagenfurt.at/rathaus-direkt/alle-abteilungen-in-kuerze/beschaffungswesen.html), verfügbar am 06.01.2015
- <sup>10</sup> Sammelnachweis: *„Die Ausgaben sind während des Haushaltsjahres auf eine Haushaltsstelle des Sammelnachweises anzuordnen und spätestens zum Jahresende auf die entsprechenden Abschnitte / Unterabschnitte zu verteilen“*, erstellt aus: [www.haushaltssteuerung.de/lexikon-sammelnachweis.html](http://www.haushaltssteuerung.de/lexikon-sammelnachweis.html), verfügbar am 06.01.2015
- <sup>11</sup> Ordentlicher Haushalt: *„Der Haushaltsplan, in dem die regelmäßigen Einnahmen (ordentliche Einnahmen) und die aus ihm zu bestreitenden planbaren Ausgaben (ordentliche Ausgaben) zusammengestellt sind“*, erstellt aus: [www.wirtschaftslexikon.gabler.de/archiv/2917/ordentlicher-haushalt-v9.html](http://www.wirtschaftslexikon.gabler.de/archiv/2917/ordentlicher-haushalt-v9.html), verfügbar am 06.01.2015
- <sup>12</sup> Vgl. ebenda, Außerordentlicher Haushalt: *„Der Haushaltsplan, in dem die unregelmäßigen Einnahmen (außerordentliche Einnahmen) den außerordentlichen Ausgaben (Ausgaben aufgrund nicht vorauszusehender Bedarfe) gegenübergestellt werden“*, erstellt aus: [www.wirtschaftslexikon.gabler.de/archiv/2917/ausserordentlicher-haushalt-v9.html](http://www.wirtschaftslexikon.gabler.de/archiv/2917/ausserordentlicher-haushalt-v9.html), verfügbar am 06.01.2015
- <sup>13</sup> *„Form des Leasing, mit langfristig vereinbarter Grundmietzeit und voller Amortisation der Aufwendungen für die Investition, Finanzierung und sonstige Aufwendungen des Leasinggebers“*, erstellt aus: [www.wirtschaftslexikon24.com/e-vollamortisationsleasing.html](http://www.wirtschaftslexikon24.com/e-vollamortisationsleasing.html), verfügbar am 06.01.2015
- <sup>14</sup> Rechnungsquerschnitt der Stadt Klagenfurt am Wörthersee, erstellt aus: [www.klagenfurt.at/finanzen/rechnungsabschluss.html](http://www.klagenfurt.at/finanzen/rechnungsabschluss.html), verfügbar am 06.01.2015
- <sup>15</sup> Definition Maastricht - Defizit: erstellt aus: [www.bmf.gv.at/budget/budgetpolitik.html](http://www.bmf.gv.at/budget/budgetpolitik.html), verfügbar am 06.01.2015
- <sup>16</sup> Vgl. ebenda: Definition Maastricht – Indikatoren: erstellt aus: [www.bmf.gv.at/budget/budgetpolitik.html](http://www.bmf.gv.at/budget/budgetpolitik.html), verfügbar am 06.01.2015
- <sup>17</sup> Auszug aus Bericht der Stadtpresse zu Erstellung des Voranschlages 2014 der Stadt Klagenfurt am Wörthersee, erstellt aus: [www.klagenfurt.at/finanzen/voranschlag2014.html](http://www.klagenfurt.at/finanzen/voranschlag2014.html), verfügbar am 28.01.2015

<sup>18</sup> Auszug aus Kontrollamtsbericht zu Rechnungsabschluss 2013 der Stadt Klagenfurt am Wörthersee, erstellt aus: [www.klagenfurt.at/organisation/kontrollamt/rechnungsabschluss2013.html](http://www.klagenfurt.at/organisation/kontrollamt/rechnungsabschluss2013.html), verfügbar am 28.01.2015

<sup>19</sup> Definition „Vorbeugende Instandhaltung“: erstellt aus: [www.wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/vorbeugende-instandhaltung.html?extGraphKwld=72524](http://www.wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/vorbeugende-instandhaltung.html?extGraphKwld=72524), verfügbar am 09.02.2015

<sup>20</sup> Funktionsschema „Vorbeugende Instandhaltung“: erstellt aus: [www.wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/vorbeugende-instandhaltung.html?extGraphKwld=72524](http://www.wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/vorbeugende-instandhaltung.html?extGraphKwld=72524), verfügbar am 09.02.2015

<sup>21</sup> Fahrzeugklassen nach Kraftfahrgesetz 1967, BGBl.Nr. 267/1967 i.d.g.F, §3 Abs 1 und 2, erstellt aus: [www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10011384.html](http://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10011384.html), verfügbar am 09.02.2015

<sup>22</sup> Fahrzeuge des Straßendienstes, der Müllabfuhr und der Kanalwartung, StVO 1960, BGBl.Nr. 159/1960 i.d.g.F., §27 Abs.1 bis 5, erstellt aus: [www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10011336.html](http://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10011336.html)

<sup>23</sup> **Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V.** (kurz BME e.V.), erstellt aus: [www.bme.de/fachinfos/publikationen-studien/leitfaden-fuhrparkmanagement.html](http://www.bme.de/fachinfos/publikationen-studien/leitfaden-fuhrparkmanagement.html), verfügbar am 09.02.2015

## Selbstständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur/Quelle und Hilfsmittel angefertigt habe.

Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche *kursiv* kenntlich gemacht.

Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

A-9064 Wutschein, den 22. Februar 2015

Ing. Heribert Stefan HRIBAR